

Литература

1. Антонова Н.В. Проблема личностной идентичности в интерпретации современного психоанализа, интеракционизма и когнитивной психологии. // *Вопр.психологии*. 1996. №1. С. 131–143.
2. Перельгина Е.Б. Психология имиджа. М., 2002.
3. Breakwell G.M. Coping with threatened identities. L.; N.Y., 1986.

Архипова М.Н.

Управленческое решение как целостный процесс

Современный менеджмент требует реализации такого стиля деятельности, который характеризуется высокой эрудицией в данной отрасли производства. Управленческая деятельность связана с готовностью специалиста – менеджера упорядочивать свои действия и действия подчиненного коллектива для принятия решений. Процесс принятия решений очень непрост. Научный подход рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, который позволяет всесторонне изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них. Научный подход обеспечивает принятие рациональных решений. *Рациональное решение базируется на объективном и глубоком анализе проблемы и учитывает определенные формально-логические требования.* В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности. Они определяются характером и спецификой деятельности организации, ее структурой, внутренней культурой и т.д. Тем не менее есть общая для любого процесса принятия решений технология. Она используется в любой организации и сводится к **трем стадиям**: подготовка решения; принятие решения; реализация решения.

На *стадии подготовки управленческого решения* проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения.

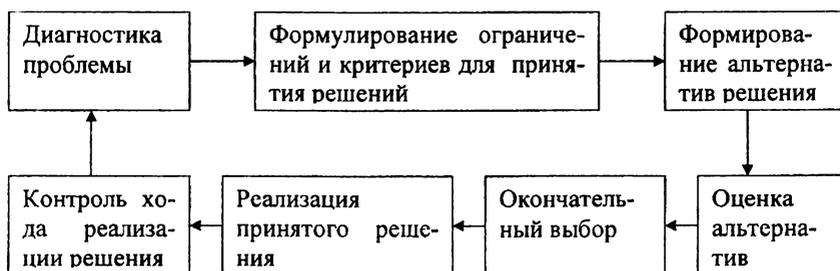
На *стадии принятия решения* осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе много-

вариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

На *стадии реализации решения* принимаются меры для конкретизации решения и доведении его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Способы представления процесса принятия решений различны. В их основе – различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д. В определенном смысле универсальным является ситуационный подход. Он наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, а подготовка, принятие и реализация решения осуществляются на основе всей совокупности информации о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

Процесс принятия рационального решения может быть представлен следующей схемой:



Основным элементом каждого процесса принятия решения является проблема. Проблема всегда связана с совокупностью условий или факторов, которые создают определенную ситуацию, оказывающую влияние на деятельность организации.

При определении проблемы решения необходимо точно и объективно зафиксировать состояние объекта управления. Для этого нужна исчерпывающая информация. Источниками информации могут быть планово-отчетная документация о ходе выполнения отдельных заданий или проектов, специальное информационное обеспечение на базе маркетинговых исследований, аналитических обзоров конкурентов и пр.

Определение проблемы решения предусматривает *оценку ситуации – сопоставление фактического состояния объекта управления с требуемым.*

Если обнаруживаются расхождения, то, значит, появляется угроза возникновения проблемы, которая требует управленческого решения. Оценка ситуации должна не только выяснить наличие или отсутствие отклонений в деятельности предприятия, но и определить степень их опасности для его функционирования. В зависимости от этой степени определяется тот иерархический уровень, на котором проблема будет решаться. **Оценка ситуации – важная стадия в процессе принятия решения.** Поэтому необходимо проанализировать ситуационные факторы, приведшие к появлению проблемы: какие это факторы, являются ли они внутренними или внешними по отношению к данной организации.

Анализ факторов, вызвавших проблемную ситуацию, дает возможность определить **ресурсы**, с затратами которых будет связано решение проблемы.

Формулирование проблемы для управленческого решения содержит характеристику ситуации, указание причин проблемы и определение уровня решения.

Таким образом, **этап диагностики проблемы решения предполагает сбор информации, всесторонний анализ и оценку ситуации и формулирование проблемы.**

На следующем этапе необходимо определить **критерии оценки различных вариантов решения и ограничения реализации решений.** Применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предложений выбрать допустимые, а из них — наиболее предпочтительные для решения целей организации. Чаще всего критерии оценки альтернатив решений формулируются в виде параметров экономической эффективности. Наиболее разработаны критерии оценки решений для хорошо структурированных проблем. С помощью экономико-математических методов определяются лучшие решения по таким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, прирост доходов и прибыли, минимизация издержек и т.п.

Ограничения формулируются по всем внешним и внутренним факторам решения возникшей проблемы.

Следующий этап – **формирование альтернатив решения.** Генерирование альтернативных вариантов решений может осуществляться как непосредственно, так и с помощью специальных экспертных процедур.

Использование разнообразных методов формирования управленческих решений направлено на формирование возможно большего количества допустимых вариантов решения проблемы.

Следующий этап предполагает **оценку вариантов**. При оценке вариантов используется коллективная экспертная оценка, которая обеспечивает большую обоснованность и, как правило, большую эффективность принимаемых решений. Помимо того, что разрабатываемое решение в этом случае получает разностороннюю оценку и аргументированность, интересна также возможность сопоставить различные точки зрения специалистов на сравнительную эффективность выработанных альтернативных вариантов решений.

При сравнительной оценке альтернативных вариантов могут использоваться специально разработанные оценочные системы.

Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений поступают к лицу, которое будет принимать решение.

Наряду с результатами экспертизы, при принятии решения руководитель (лицо, принимающее решение) учитывает дополнительную информацию об объекте принятия решения, которая может быть доступна лишь ему как руководителю. Руководитель отдает предпочтение тому, а не иному альтернативному варианту решения. Выбор — это волевое действие.

Руководитель обладает правом окончательного выбора и несет ответственность за принятое решение (за свой выбор).

Когда решение принято, не менее важной задачей становится его **успешная реализация**. *Для этого нужно выработать план действий*: выбрать состав действий и определить последовательность их осуществления, наметить сроки и ресурсы, обеспечивающие осуществление действий, исполнителей, которые будут эти действия осуществлять. Решение должно быть доведено до исполнителей, которые получают четкую информацию о том, кто, где, когда и какими методами выполняет действия. *Важная задача руководителя на этом этапе — создать условия для реализации решения*. Все они направлены на то, чтобы активизировать деятельность людей и в конечном счете — решить проблему, стоящую перед организацией. Заключительный этап принятия решения предусматривает организацию контроля исполнения решения. Ход реализации плана должен постоянно отслеживаться, наметившиеся изменения условий или отклонения при выполнении плана долж-

ны анализироваться. План, если это целесообразно, должен корректироваться.

Эта схема процесса принятия решений отражает логику управленческой деятельности, но не ее сложность. На практике этот процесс более сложен и допускает не только последовательность, но и параллельность ряда процедур, что позволяет значительно сократить время принятия решений.

Литература

1. *Аксененко Ю.Н., Каспарян В.Н., Самыгин С.И., Суханов И.О.* Социология и психология управления: Учеб. пособие. Ростов н/Д: Феникс, 2001.

2. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения: Учебник. М.: Дело, 2002.

3. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2002.

4. *Сериков Г.Н.* Управление образованием. Системная интерпретация. Монография. Челябинск: Изд-во ЧГПУ «Факел», 1998.

5. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учеб. для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

Биктагирова А.Р.

Влияние организационной культуры на эффективность деятельности организации

Организационная культура представляет собой часть культуры нации, региона, государства, общества и во многом ими определяется, точно так же как фирма – это часть более крупного сообщества людей на уровне государства, нации.

Исследования в области организационной культуры имеют довольно долгую историю. Некоторые исследователи датируют появление самого термина «организационная культура» и его тщательное детальное изучение 70-ми годами XX века и связывают это с возникновением новых условий хозяйствования, динамизмом, растущей неопределенностью внешней среды, с ростом образования персонала, изменением мотивации и гражданской зрелостью работников.