

ГЛАВА 8

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ О ПРИОРИТЕТАХ

Принятие решений — это важный компонент делового успеха.

Б. Швальбе

Значение, особенности и виды принимаемых решений — Методы принятия решений — Принцип Парето как основа принятия собственных решений — Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ — Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра

8.1. Значение, особенности и виды принимаемых решений

Значение решений. Каждый день в своей жизни мы принимаем решения — большие и малые, связанные с личными или профессиональными, служебными делами.

Решение — продукт деятельности любого менеджера.

Своевременное принятие хороших решений — главная задача менеджера. Неправильное решение может дорого стоить компании, иметь непоправимые последствия. Так же дорого может стоить пусть и хорошее, но несвоевременно принятое решение. Поэтому важно, чтобы технология принятия решений была хорошо известна менеджеру. Для этого необходимо знать технику, факторы эффективности, методы и принципы принятия решений.

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Задача по принятию решений, в конечном счете, сводится к согласованию целей отдельных исполнителей, координации их взаимодействия. Именно принятием и реализацией решений осуществляется сам процесс управления.

Решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели.

В общем виде решение является результатом оценки ситуации путем обработки информации. Оно выступает как продукт управленческого труда. Информация в этом случае становится предметом труда. Все решения должны быть подчинены главному — достижению поставленной цели [2, с. 170]. В данном случае наша

цель — выбор приоритетов, умение найти тот путь, который приведет к экономии времени при решении задач менеджером.

Самым сложным в принятии решения бывает выбор одного из двух или нескольких альтернативных вариантов. Здесь помимо точного расчета может помочь опыт.

Почему одно решение приводит к ожидаемому результату, а другое нет? Возможно, в последнем

случае в процессе его принятия была допущена одна из нескольких ошибок, к наиболее распространенным из которых относятся следующие:

- было принято так называемое одностороннее решение;
- принятое решение было обусловлено эмоциями;
- при выборе вариантов предпочтение было отдано «традиционной» альтернативе;
- рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен;
- при принятии решения руководствовались предположениями, подспудными желаниями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией;
- при принятии решения была допущена поспешность;
- были неправильно истолкованы факты;
- отсутствовал системный подход "к принятию решения.

Подобные ошибки могли бы не иметь места, если бы к принятию решений подходили системно. При этом предпочтение лучше отдавать простым, а не сложным схемам (рис. 6). Если речь идет о решении какой-либо конкретной проблемы, то рекомендуется организовать процесс принятия решения следующим образом [233, с. 197].

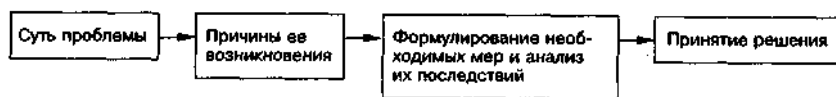


Рис. 6. Схема принятия решения по проблеме

Но самое главное заключается в следующем: «Важна не только техника принятия решения. Намного важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет факторов» [233, с. 199]. Нужно всегда иметь в виду, что принятие решения — это еще и ответственность.

Наполеону Бонапарту принадлежат мудрые слова: «Выиграл сражение не тот, кто дал хороший совет, а тот, кто взял на себя ответственность за его выполнение и приказал выполнить». Другими словами — принял решение и готов нести за него ответственность.

Качество и классификация решений. Важными качествами решений являются: научная обоснованность, своевременность, четкая направленность и экономическая результативность. Решения будут обоснованными только тогда, когда при их разработке проведен достаточно широкий анализ конкретной производственной и социальной обстановки. Для этого при переработке достоверной информации применяются различные методы анализа с использованием экономико-математических методов.

Решения должны быть своевременными, т.е. соответствовать сложившейся обстановке к моменту их принятия.

Четкая направленность решений обеспечивается принятием их в пределах прав соответствующих руководителей, при этом каждое решение должно иметь точный адрес, быть понятным исполнителям и не допускать разночтений.

Характер решаемых задач меняется с повышением иерархического уровня организации управленческой системы. На низших уровнях управления задачи носят, скорее, тактический характер. Это объясняется тем, что низовые звенья управления находятся в сфере объекта управления, могут своевременно получить детальную информацию о любых отклонениях от намеченного плана и быстро принять соответствующие решения. Решать долгосрочные задачи низовые звенья управления не могут, так как они располагают только кратковременными запасами ресурсов.

Органы управления высшего уровня по большей части решают стратегические задачи, связанные с перспективным планированием. Отсюда вытекает необходимость систематизации информации для высших уровней управления как по структуре информационных потоков, так и по времени. При передаче решений нижшим звеньям управления каждая ступень иерархической системы управления выступает обычно как генератор дополнительной информации.

Применительно к функциям управления решения могут быть исходными (плановыми), организационными и итоговыми. По своей направленности они разделяются на общие и частные. В общих решениях, как правило, предусматривается дальнейшее развитие, обеспечивающее улучшение организации труда, повышение его производительности, снижение себестоимости и повышение прибыли. Потребность в частных решениях возникает в текущей и оперативной деятельности.

Решения различают также по вызвавшим их побудительным причинам. По времени действия решения делятся на программные (принимаемые высшими органами власти на обозреваемый период времени), перспективные — на 5—7 лет (показывающие общее направление работы, пути совершенствования производства), годовые, оперативные (на квартал и месяц) и краткосрочные (на неделю, сутки, смену).

К *оперативным* относятся решения, направленные на устранение отдельных срывов в выполнении планов. В этом случае разница между целью и достигнутым состоянием выполнения планового решения, т.е. разница между заданием по плану и его исполнением вызывает необходимость принятия решений, обеспечивающих движение к заданной цели. С помощью краткосрочных решений поддерживается заданный оперативным планом ритм в ходе выполнения работ и обеспечения их ресурсами.

Управленческими решениями устанавливаются расстановка работников по рабочим местам, должностям; формируются цели их деятельности, сроки выполнения и виды работ; регламентируются функции, права, ответственность работников, меры поощрения и взыскания; распределяются

материальные и энергетические ресурсы, денежные средства. От качества управленческих решений во многом зависят эффективность управления, его результативность. Управленческое решение относится к сложным продуктам человеческой деятельности и характеризуется правовыми, социальными и психологическими особенностями.

Правовая особенность управленческого решения является результатом волевого акта субъекта управления, т.е. результатом проявления его воли с учетом имеющегося у него права распоряжаться материальными и трудовыми ресурсами для достижения поставленных перед трудовым коллективом целей. Наряду с этим правовые особенности характеризуются и ответственностью, которую несут не только объект управления за своевременное и качественное выполнение решения, но и субъект (руководитель) за своевременное принятие управленческого решения.

К *социальным особенностям* управленческих решений относится то, что они затрагивают интересы людей, принимаются людьми даже и в том случае, когда при выработке решений используются ЭВМ.

Психологическая особенность управленческого решения представляет собой результат мыслительной деятельности человека, поэтому его качество во многом зависит от опыта человека, его знаний, глубины мышления, памяти, характера.

Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по формализуемости, степени самостоятельности, обязательности и форме.

Решения по субъекту управления группируются *по видам субъекта* управления (администрация предприятия, профсоюзная организация, совет трудового коллектива), по месту субъекта и иерархии управления (бригадир, мастер, начальник, управляющий), а также по количеству людей, участвующих в их принятии (единоличные, которые принимаются на основе единоначалия; коллегиальные, принимаемые коллегиями и комиссиями; коллективные, принимаемые трудовыми коллективами и общественными организациями).

Решения *по объекту управления* зависят от того, кому поручается их выполнение. Так, объектом, для которого выработано управленческое решение, могут быть: отрасль в целом, организация или ее подразделение, а также отдельные исполнители.

Решения по формализуемости подразделяются на формализуемые и неформализуемые. К формализуемым относятся стандартные решения, выработка которых может осуществляться по определенному алгоритму, во многих случаях запрограммированному и выполняемому, как правило, с использованием ЭВМ. К неформализуемым относятся нестандартные решения, требующие творческого подхода (например, назначение мер морального поощрения за высокие показатели работы).

Решения *по степени самостоятельности* подразделяются на принимаемые самостоятельно (во

исполнение указаний вышестоящего органа управления) и по инициативе нижестоящих подразделений предприятия.

Решения *по степени обязательности* делятся на обязательные и рекомендательные. Обязательные — это законы, директивы, приказы, а рекомендательные — это желаемые, возможность достижения конечных результатов которых носит вероятностный характер (например, решение о величине снижения текучести кадров).

Решения *по форме* могут быть документированными, например, в форме письма и недokumentированными — устными.

При современных масштабах производства принимаемые решения, как правило, имеют большие экономические последствия. Эти последствия могут быть как положительными, так и отрицательными, т.е. могут способствовать получению организацией прибыли (дохода) либо приносить убытки. Поэтому к управленческим решениям предъявляется ряд требований, к основным из которых относятся следующие: обоснованность, выполнимость, своевременность, справедливость, простота, ясность и краткость изложения [1, с. 284].

Обоснованность означает, что принятое решение должно основываться на информации, объем которой определяется исходя из заданной погрешности его результата, достоверности, а также степени неопределенности параметров информации. Информация должна отражать не только состояние объекта управления, но и параметры внешних и внутренних воздействий на него.

Выполнимость принятого решения означает, что для его реализации должны быть созданы все необходимые условия, так как в противном случае резко снижается эффективность управления, затягиваются сроки достижения поставленной цели, увеличиваются материальные и трудовые затраты на выполнение решения, неизбежны и конфликты между субъектом, например, руководителем подразделения, и объектом управления — исполнителем решения. Выполнимость решения во многом зависит от полноты информации, вероятностного характера внутренних и внешних воздействий на объект управления. В этих условиях выполнимость решения в значительной степени зависит от инициативы исполнителя, его находчивости, опыта, уровня знаний.

Своевременность означает, что принятое решение должно быть достаточно оперативно, так как запаздывание с принятием решения может создать новые задачи (проблемы), в результате чего информация, на основе которой приняты решения, не полностью отражает реальные условия, а само решение, таким образом, не является обоснованным.

Полномочность управленческого решения означает, что субъект управления не должен выходить за пределы своих прав и обязанностей, которые ему предписаны. Субъект управления не должен брать на себя обязанности руководителей вышестоящего уровня управления, так как он не обладает

необходимой и достаточной информацией и ресурсами, а также не должен и подменять руководителей нижестоящего уровня управления.

Важнейшим требованием, предъявляемым к управленческому решению, является его *оптимальность*, т.е. решение должно быть наилучшим из всех возможных вариантов.

Законность решения характеризуется тем, что оно должно соответствовать действующим законодательным и нормативным актам. Поэтому при выработке решений они обосновываются не только соответствующими расчетами, логическими умозаключениями, но и правовыми требованиями. Для учета правовых требований в организациях обычно создают юридические службы.

Справедливость, относящаяся к категории морально-правовых и социально-политических взаимоотношений, выражается во взаимосвязи между мерой труда и мерой вознаграждения, с моральным и материальным проступком и наказанием, заслугами и поощрением.

Простота, ясность и краткость изложения решения способствуют тому, что оно принимает официальный характер, сокращает время для его восприятия и понимания сущности, быстрее будет доведено до исполнителей.

Большая роль в принятии качественных управленческих решений принадлежит самому руководителю, поскольку на содержательную часть управленческого решения во многом оказывают влияние особенности характера и эрудиция человека, принимающего решения. (Модель качеств менеджера.)

Тот, кто принимает решения, должен делать это в силу необходимости и обязан, прежде всего, отдавать себе отчет, достаточно ли он компетентен для этого, не уповать на свой высокий пост, а четко и ясно сознавать тот факт, что принятое решение неотделимо связано с ответственностью за последствия его реализации. Тот, кто перед лицом ответственности старается всеми силами уйти от единоличного принятия решений, не может и не должен даже думать о карьере менеджера.

Тот, кто желает добиться успеха, должен обладать «вкусом» к принятию решений, но следить за тем, чтобы этот вкус не перерос в легковесность [233, с. 200].

8.2. Методы принятия решений

Часто спорят, как эффективнее принимать решения — в одиночку или коллективно. Все зависит от критериев оценки и ограничений в процессе принятия решения. Например, таких:

- качество решения;
- приемлемость решения для его потребителей;
- возможность реализации принятого решения при возникновении неожиданных трудностей;
- своевременность принятия решения;

- длительность выработки решения;
- опыт, приобретенный в ходе выработки решения;
- и ряд других.

Более детально процесс принятия решений имеет следующую последовательность [222, с. 84]:

- выявление управленческой проблемы и задачи;
- предварительная постановка цели;
- сбор необходимой информации;
- анализ информации;
- определение исходных характеристик проблемы с учетом накладываемых ограничений;
- уточнение цели и критериев управления, окончательная их формулировка;
- обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- выбор метода решения;
- экономическое обоснование выбранного решения;
- согласование решения с органами управления и исполнителями;
- окончательное оформление и утверждение решения;
- организация выполнения решения;
- контроль выполнения решения; стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- установление обратной связи.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы [8, с. 169]:

1. Неформальные (интуитивные) методы принятия решений. Основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методик выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это руководители-исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть различными: заседания, совещания, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и Последующее

принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои решения определенной проблемы. Основное условие «мозговой атаки» — это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Метод Дельфы — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- а) линейное моделирование — используются линейные зависимости;
- б) динамическое программирование — позволяет вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- в) вероятностные и статистические модели — реализуются в методах теории массового обслуживания;
- г) теорию игр — моделирование таких ситуаций принятия решений, в которых должно учитываться несовпадение интересов различных подразделений;
- д) имитационные модели — позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

Для принятия решений по сложным проблемам (задачам) управления производством используют метод, основанный на системном подходе.

Сущность системного подхода заключается в том, что проблема рассматривается как целостная система, состоящая из ряда элементов (подсистем), с выявлением внешних и внутренних связей, влияющих на ее функционирование. В основу системного подхода положен ряд принципов, к числу которых относятся следующие [1, с. 287]:

- целостность системы, заключающаяся в таком взаимодействии элементов системы, при котором свойства целого не сводятся к сумме свойств его элементов;
- возможность представления системы в виде структуры, характеризующей связи и отношения элементов системы;
- зависимость свойств и отношений каждого элемента системы от его места и функции;

- взаимозависимость структуры системы с внешней средой, в которой она функционирует;
- деление системы на подсистемы, которые, в свою очередь, обладают системными свойствами.

Принятие решений может быть основано на логическом анализе ситуаций (логический метод), на основе объективно существующих закономерностей, с помощью которых можно получить количественные результаты от реализации различных вариантов решений (формализованный метод), на опросе мнений специалистов (метод экспертных оценок).

Для выбора оптимального решения в некоторых случаях используют имитационное моделирование. Сущность имитационного моделирования состоит в построении для исследуемой проблемы (производственного процесса) соответствующего алгоритма, имитирующего при помощи ЭВМ поведение подсистем, элементов сложной системы, а также взаимодействие между ними с учетом случайных, возмущающих факторов при функционировании системы.

В одной крупной компании обследование показало, что за пять лет 90% решений, принятых менеджерами, оказались типичными и делились на очень небольшое число категорий. Однако, поскольку анализа решений проведено не было, почти три четверти решений «искали хозяина» и большая их часть попадала на более высокий уровень, чем необходимо. Структурные блоки были размещены согласно объему заработной платы в подразделениях, а не ответственности за решения.

Природу любого делового решения определяют 4 характеристики:

1. Временной потенциал решения. На какой срок в будущем оно свяжет компанию? И как быстро можно его переменить?

2. Влияние решения на другие функции, другие сферы, предприятие в целом. Если решение затрагивает только одну функцию — это решение низшего порядка. В противном случае его нужно принимать на более высоком уровне, где можно взвесить влияние на все затронутые функции, или после обсуждения с их менеджерами. Оптимизация одной из функций не должна осуществляться за счет других.

3. Характер решения определяется также рядом качественных факторов, входящих в него: основными принципами поведения, этическими ценностями, социальными и политическими убеждениями и т.д. В момент, когда ценностные соображения принимаются в расчет, решение должно передаваться на более высокий уровень. А самый важный и самый обычный качественный фактор — люди. Поэтому все кадровые решения должны приниматься высшим руководством.

4. Наконец, решения должны классифицироваться на рутинные и редкие, уникальные. Рутинные решения требуют общего подхода, т.е. решения в принципе, принимаемого на высшем уровне. При этом применение правила к конкретному случаю можно затем отнести на куда более низкий уровень.

8.3. Принцип Парето как основа принятия собственных решений

Принцип Парето в общем виде гласит, что внутри данной группы или множества отдельные малые части обнаруживают намного большую значимость, чем это соответствует их относительному удельному весу в этой группе.

Принцип, который был сформулирован итальянским экономистом Вильфредо Парето (1848—1923), неоднократно получал подтверждение на практике в самых различных сферах.

Так, американские инженеры, применив принцип Парето при инвентаризации, обнаружили, что 20% запасов обычно составляют 80% стоимости обследуемого инвентаря. Концентрация контроля именно на этих «жизненно важных» элементах привела к результатам, которые намного превосходили по экономии произведенных затрат до сих пор применявшиеся методы инвентаризации.

Другие примеры из предпринимательской практики подтверждают:

- 20% клиентов (товаров) дают 80% оборота;
- 80% клиентов (товаров) приносят 20% оборота;
- 20% ошибок обуславливают 80% потерь;
- 80% ошибок обуславливают 20% потерь;
- 20% исходных продуктов определяют 80% стоимости готового изделия;
- 80% исходных продуктов определяют 20% стоимости готового изделия.

Поэтому в связи с принципом Парето говорят также о «соотношении 80:20».

Перенесение этой закономерности на рабочую ситуацию руководителя означает, что в процессе работы за первые 20% расходуемого времени (затраты) достигается 80% результатов (выпуск продукции).

Остальные 80% затраченного времени приносят лишь 20% общего итога.

На нижеприведенной схеме поясняется этот «железный» принцип временного менеджмента (табл. 16) [68, с. 112].

Таблица 16

Временной принцип Парето (соотношение 80:20)

Затраты	выпуск
80% затраченного времени (многочисленные «второстепенные» проблемы)	20% итогового результата
20% затраченного времени (немногие «жизненно важные» проблемы)	80% итогового результата

Вывод напрашивается один: вначале думать, принимать взвешенное, осмысленное решение, а уже потом браться за дело, не шарахаясь из стороны в сторону и не хватаясь одновременно за все дела сразу. Срочные дела следует либо делать, либо передоверять их исполнение другим, но тоже немедленно, не

затягивая с их решением. Те дела, которые могут подождать, должны быть не просто отложены в сторону, но следует установить время, конкретное и точное, когда они будут сделаны, и соответствующий пункт об этом должен быть записан в вашем плане [225, с. 125].

Таким образом, сначала — *немногие «жизненно важные» проблемы, а уже потом — многочисленные «второстепенные»!*

Последовательное применение принципа Парето конкретизируется, если все задачи проанализировать в соответствии с их долей в итоговом результате и затем распределить по категориям важности «АБВ».

Итак, как определять жизненно важные проблемы.

8.4. Выявление приоритетов с помощью анализа АБВ

Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. С помощью букв А, Б, В отдельные задачи подразделяются на три класса, а именно — в соответствии с их значимостью с точки зрения достижения профессиональных и личных целей (рис. 7). Многие руководители уже работают по этому принципу, и к важнейшим задачам они приступают в первую очередь.

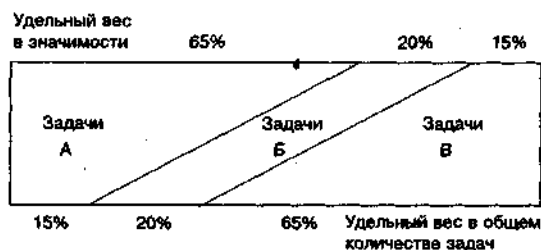


Рис. 7. Приоритеты АБВ-анализа

Анализ АБВ основывается на следующих закономерностях:

- важнейшие задачи (категория А) составляют примерно 15% от общего количества всех задач и дел, которыми занят руководитель. Собственная значимость этих задач (в смысле вклада в достижение цели) составляет примерно 65%;
- на важные задачи (категория Б) приходится в среднем 20% от общего числа и также 20% значимости задач и дел руководителя;
- менее важные и несущественные задачи (категория В) составляют 65% от общего числа задач, но

имеют незначительную долю — примерно 15% в общей «стоимости» всех дел, которые должен выполнить менеджер.

Согласно выводам анализа АБВ, рекомендуется за самые важные, т.е. приносящие наибольший результат, дела (категории А) браться в первую очередь, чтобы с помощью немногих действий обеспечить большую часть общего эффекта. На следующие по значимости задачи (категории Б) приходится также существенная часть совокупного результата, тогда как выполнение относительно большого числа, но менее важных задач в целом дает небольшой итог.

Следующий график (рис. 8) поясняет эти выводы [68, с. 114].

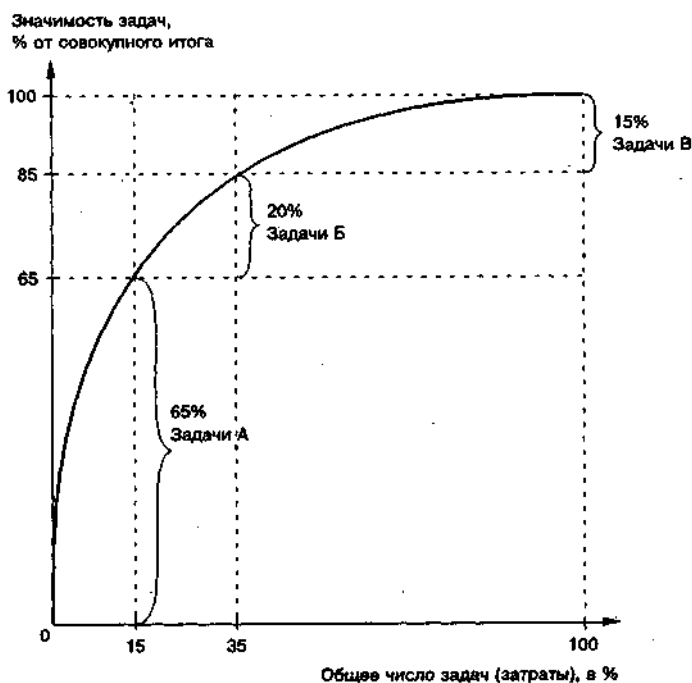


Рис. 8. Приоритеты АБВ-анализа

Анализ задач по методу АБВ можно осуществлять следующим; образом.

- Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (декада, день и т.д.) задач, для чего можно использовать следующий формуляр (табл. 17).

Таблица 17

Лист учета задач и контроля за их выполнением (для анализа АБВ)

Дата	Приоритетность			Задача, дело	Кому поручено	Начало	Окончание	Примечание
	А	Б	В					

- Систематизируйте задачи по их важности, установите очередность дел в соответствии с их значением для вашей деятельности. При этом не забывайте о том, что срочность принципиально не имеет ничего общего с важностью или значимостью соответствующей задачи.

- Пронумеруйте свои задачи.

- Оцените ваши задачи в соответствии с категориями А, Б, В.

1. Первые 15% всех задач, относящихся к категории А (очень важные, имеющие наибольшую значимость для выполнения Ваших функций), не подлежат перепоручению.

2. Последующие 20% задач составляют категорию Б (важные, существенные, но могут быть перепоручены для исполнения другим лицам).

3. Остальные 65% всех задач являются задачами категории В (менее важные, незначительные, в любом случае должны быть перепоручены).

- Перепроверьте, исходя из первоочередности задач категории А, свой временной план на соответствие значению задач выделенного вами бюджета времени:

- 65% запланированного времени (около 3 ч) — задачи А;

- 20% запланированного времени (около 1 ч) — задачи Б;

- 15% запланированного времени (около 45 мин) — задачи В.

- Произведите соответствующие корректировки. Ориентируя свой временной план на задачи А, вы тем самым автоматически обеспечиваете то, что на менее важные, но поглощающие время задачи В выделяется столько времени, сколько соответствует их значению.

- Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования. Обратите внимание также на то, что задачи категории В не являются в принципе ненужными, излишними. Речь идет о том, что наряду с задачами А и Б существует множество предварительных работ, побочных задач и рутинных дел, которые также должны быть выполнены. Принятие решений о приоритетах, равно как и процесс установления целей, — весьма индивидуальное дело, поскольку все оценки ситуации в конечном итоге субъективные.

Критерии для принятия решений по приоритетам (задачи А)

Нижеследующие критерии могут облегчить процесс принятия решений при планировании и выявлении задач категории А:

- Благодаря выполнению каких задач я в наибольшей степени приближаюсь к воплощению моих

главных целей (перспективных, года, месяца, недели, дня)?

- Могу ли я за счет выполнения какой-то одной-единственной задачи решить сразу несколько других?

- Благодаря выполнению каких задач, я могу внести максимальный вклад в достижение общих целей моего предприятия, отдела, рабочей группы и т.д.?

- Выполнение каких задач принесет мне наибольшую пользу (в краткосрочном и долгосрочном плане), наибольшее денежное вознаграждение?

- Невыполнение каких задач может иметь самые негативные последствия?

Установление приоритетов — основное правило эффективной техники личной работы менеджера.

Отдавайте себе отчет в том, что вы не все можете и не все должны сделать, устанавливайте приоритеты и начинайте с важнейших дел.

8.5. Реализация решений на основе принципа Эйзенхауэра

Вместо того чтобы иметь время для действительно важных вещей, мы зачастую тратим свою энергию на срочные, но менее значимые дела.

Редко случается, что важную задачу надо выполнить сегодня или на этой неделе, тогда как срочную задачу, как правило, стремятся выполнить немедленно.

Предложенное американским генералом Дуайтом Эйзенхауэром правило является простым вспомогательным средством, особенно для тех случаев, когда надо быстро принять решение относительно того, какой задаче отдать предпочтение. Согласно этому правилу (рис. 9) приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела [68, с. 118].

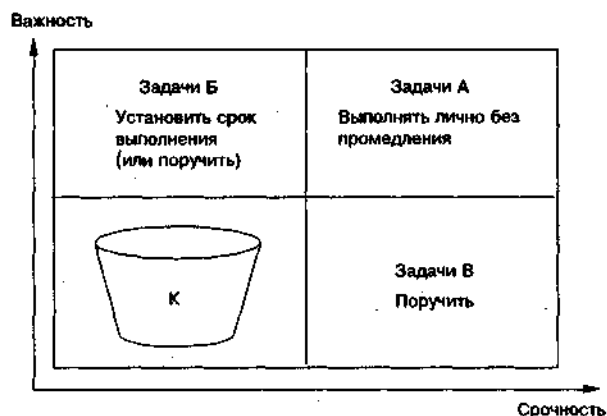


Рис. 9. Схема принятия решений на основе принципа Эйзенхауэра

В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются 4 возможности их оценки и (в итоге) выполнения:

- срочные /важные дела. За них следует приниматься немедленно и самому их выполнять;
- срочные/менее важные дела. Здесь существует опасность попасть под «тиранию» спешности и в

результате целиком отдать решению конкретной задачи, потому что она срочная. Если же она, однако, является не столь важной, то должна быть в любом случае делегирована, поскольку для ее выполнения не требуется каких-либо особых качеств;

- менее срочные важные дела. Их не надо выполнять срочно, они, как правило, могут подождать.

Поэтому вам рекомендуется: перепроверьте степень важности и попробуйте задачи этого типа полностью или частично поручать своим сотрудникам. Наряду с тем, что вы себя разгружаете, вы можете способствовать повышению мотивации в работе и квалификации своих подчиненных, доверяя им ответственные дела;

- менее срочные/менее важные дела. Очень часто дела этой категории оседают на письменном столе, и без того заваленном бумагами. Если вы вдруг начинаете заниматься этими делами, забывая о задачах первой категории, то вам не следует жаловаться на перегрузку работой. Даже ваши подчиненные не должны приниматься за задачи этой группы.

От задач несущественных и несрочных следует воздерживаться.

Наберитесь немного мужества, чтобы чаще прибегать к корзине для бумаг (объект «К» на схеме).

Резюме

- Управленческое решение является основным результатом управленческой деятельности, продуктом управленческого труда. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции.

- Виды решений классифицируются по субъекту и объекту управления, по предмету и времени принятия, а также по формализуемости, степени самостоятельности, обязательности и форме.

- Важными качествами решений являются их научная обоснованность, четкая направленность и экономическая результативность. Для принятия решений по задачам управления производством используют метод, основанный на системном подходе, логический метод, формализованный метод.

- Все методы принятия решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные.

- Принцип Парето означает, что не следует браться сначала за самые легкие, интересные или требующие минимальных затрат времени дела. Необходимо приступать к вопросам, сообразуясь с их значением и важностью: сначала — немногие «жизненно важные» проблемы, а потом —

многочисленные «второстепенные».

- Техника анализа АБВ исходит из имеющегося опыта, согласно которому доли в процентах более важных и менее важных дел во всем их общем количестве остаются в целом неизменными. Согласно выводам анализа АБВ рекомендуется за самые важные, приносящие наибольший результат дела А браться в первую очередь.
- По принципу Эйзенхауэра приоритеты устанавливаются по таким критериям, как срочность и важность дела.
- В зависимости от степени срочности и важности задачи различаются по следующим возможностям их оценки и (в итоге) выполнения:
 - срочные / важные задачи;
 - срочные / менее важные задачи;
 - менее срочные/важные задачи;
 - менее срочные/менее важные задачи.

Практическое задание

1. Разработайте индивидуальную модель принятия решений.
2. Осуществите самотестирование, используя следующие вопросы: Что подразумевается под «управленческим решением»?

В чем заключается важность принятия управленческого решения? Каковы ключевые моменты в принятии решений? Как моделируется алгоритм принятия решений?

Контрольные вопросы

1. По каким признакам классифицируются управленческие решения?
2. Перечислите методы принятия решений.
3. Охарактеризуйте (поясните) принцип Парето.
4. На чем основывается анализ АБВ?
5. Изобразите схему принятия решения.
6. Какова суть принципа Эйзенхауэра?
7. Какие задачи исходят из принципа Эйзенхауэра?

Рекомендуемая литература

ВудкокМ., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ.— М.: Дело, 1994. — 320 с.

Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческих решений. — М.: Крылья, 1997.

Зайверт Л. Ваше время — в Ваших руках: Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время: Пер. с нем. — М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. - 267 с.

Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М.: ТОО «Остожье», 1999. - 336 с.

Резник С.Д. Управление трудовым коллективом и организация управленческого труда в строительстве. — М.: Стройиздат, 1988. — 270с.

Румянцева З.П., Соломатин Н.А., Акбердин Р.З. Основы менеджмента! - М.: ИНФРА-М, 1996. - 432 с.

Старобинский Э.Е. Организация труда руководителей и распределение полномочий // Управление персоналом. — 1998. — № 11!

Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения// Управление персоналом. — 1998. — № 6.

Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие. - М.: Интел-Синтез, 1997. - 352 с. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. — М.: ИНФРА-М, 1996.

Чудновская С.Н. Разработка управленческих решений: Учебное пособие. - Тюмень: ТГУ, 1999. - 150 с.

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности: (управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. — М.: Высшая школа, 2000. — 304 с. Шкута А.А. Практическое мышление менеджера / Под ред. М.З. Борос. - М.: Финпресс, 1998. - 224 с.