

Практика прийняття управлінських рішень в соціальній роботі

Процеси прийняття рішень охоплюють практично всі сфери людської діяльності і є невід'ємною складовою процесів управління. Рішення може прийматися людиною в трьох основних системах: технічної (верстати, обладнання, комп'ютер та ін., Які мають інструкції для користувача), біологічної (флора, фауна планети, біологічні підсистеми), соціальної, яка характеризується перебуванням людини в оточенні взаємопов'язаних елементів.

Рішення - це процес вибору однієї з можливих альтернатив розвитку подій, який передбачає етапи: усвідомлення цілей і засобів їх досягнення, аналіз інформації, її оцінка, уявне вчинення дії (моделювання). Рішення може бути направлено па досягнення одиничних результатів, на постійно йдуть процеси, на підтримку чи розвиток йдуть процесів, на припинення або недопущення будь-якої діяльності.

Управлінське рішення в соціальній сфері - це рішення, спрямоване па управління діяльністю, проектування системи управління організації (методологія, структура, процес, механізм), стратегічне планування, управління кадрами, управлінське консультування, взаємодія з зовнішнім середовищем.

Управлінське рішення (УР) - творче, вольове дію суб'єкта управління, засноване на знанні об'єктивних законів функціонування керованої системи і аналізі інформації про її функціонуванні, що складається у виборі мети, програми і способів вирішення проблеми.

Термін "управлінське рішення" вживається в двох основних значеннях:

- 1) як процес - пошук, переробка та аналіз інформації, розробка альтернатив, вибір кращої з них, затвердження та реалізація;
- 2) як явище - план дій, наказ, програма, постанову, усне або письмове розпорядження.

Ухвалення управлінських рішень - найважливіша функція, виконувана керівником в процесі управління за допомогою: технологій, методів

прийняття рішень. Управлінське рішення - це вибір альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенцій, спрямований на досягнення цілей організації, творчий акт суб'єкта управління, спрямований на усунення проблем, які виникли в процесі управління.

Розробка управлінських рішень являє собою процес, який об'єднує основні функції управління: планування, організацію, мотивацію, контроль. Будь-яке УР пов'язано з соціальними, економічними, організаційними, правовими та технологічними інтересами організації.

Соціальна сутність УР проявляється в цілі. Пріоритетом при розробці рішень повинно бути створення комфортної робочої обстановки, забезпечення всебічного розвитку особистості в професійному і загальнокультурному плані, розвиток системи участі в управлінні. Соціальна сутність УР закладена в механізмі управління персоналом, який включає способи впливу на людей з метою узгодження їх діяльності. Для успішного впливу на підлеглих, керівник повинен чітко представляти їхні інтереси і потреби, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги, неформальну структуру робочих груп.

Економічна сутність УР полягає в тому, що для розробки і реалізації будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні, часові та інші витрати. Кожне УР має реальну вартість. Ефективні та якісні рішення повинні принести організації (муніципального утворення, країні) дохід, а помилкові призводять до збитків. Необхідно враховувати матеріальну зацікавленість всіх учасників процесу розробки та реалізації, ефективність використання всіх видів ресурсів.

Організаційна сутність УР полягає в тому, що в процесі розробки і реалізації управлінського рішення беруть участь працівники організації. Для організації ефективної роботи необхідно сформувати працездатний колектив, розробити посадові інструкції і положення, наділити співробітників повноваженнями, правами, обов'язками і відповідальністю, забезпечити

систему контролю, надати необхідні ресурси і технічні засоби, постійно координувати роботу.

Правова сутність УР проявляється в точному дотриманні правових норм при підготовці і реалізації. Порушення законодавства в процесі розробки і реалізації УР може привести до його скасування, а також бути предметом розгляду в суді. Вся організація може понести відчутні втрати, якщо вже розроблене рішення буде скасовано, так як вже було витрачено ресурси і необхідно буде витратити додаткові кошти на нову розробку. За незаконно реалізоване рішення може бути накладено штраф або розпочато кримінальне переслідування будь-кого з ініціаторів. Незнання законів не звільняє від відповідальності, щоб уникнути подібних ситуацій, у багатьох організаціях проводяться правові експертизи УР.

Технологічна сутність УР полягає в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційно-комунікаційними засобами і ресурсами для розробки і реалізації рішення. Іноді розробники недостатньо чітко уявляють собі об'єкт, на який направлено рішення, або використовують застарілу, недостовірну чи неповну інформацію.

Глобальна мета управління соціальною системою - це максимальне задоволення потреб та інтересів особистості, колективу, суспільства. Наприклад, стратегічної довгострокової метою управління соціально-економічним розвитком муніципальної освіти є підвищення якості життя населення. Глобальна мета може включати технократичні, соціальні та економічні цілі. До технократичних цілей відносяться технічні, технологічні цілі, досягнення яких заснована на формалізованих підходах і алгоритмах. До соціальних цілям - забезпечення соціальної справедливості, регулювання зайнятості і трудових відносин, вирішення житлових проблем, соціальна підтримка окремих груп населення, охорона навколишнього середовища та здоров'я населення, створення умов для професійного і загальнокультурного розвитку особистості, розвиток фізичної культури і спорту. До економічних цілям - раціональне використання землі та природних ресурсів, ефективне

управління державними фінансами та майном, забезпечення податкового, цінового і тарифного регулювання, налагодження зовнішніх економічних зв'язків.

Управлінські рішення будуються *на принципах*:

- - Суб'єктивності (приймається суб'єктом);
- - Предметності (має зміст);
- - Системності (включає правовий, психологічний, соціальний, політичний та інші аспекти);
- - Абстрактності (з одного боку, рішення - обдумане, а з іншого - ідеально, так як направлено на невідоме майбутнє).

Управлінські рішення включають аспекти:

- - Психологічний (логіко-розумова діяльність суб'єкта, спрямована на вирішення проблем організації);
- - Інформаційний - успішне прийняття рішення можливо тільки при достовірної інформації;
- - Юридичний - заснований на законодавстві;
- - Організаційний - передбачає здійснення певних дій, спрямованих на розробку і реалізацію рішення (обговорення проблеми, інструктаж колективу, мотивація, контроль);
- - Економічний - для розробки і реалізації УР потрібні матеріальні та фінансові ресурси;
- - Соціальний - в процесі розробки і реалізації УР повинні бути враховані потреби й інтереси людини, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги;
- - Технологічний - забезпечення персоналу, який бере участь в розробці і реалізації УР технічними, інформаційними ресурсами.

На прийняття УР впливають такі фактори.

- 1. Об'єктивні (не залежить від суб'єкта):
 - а) мікросередовище - постачальники, конкуренти, споживачі;

- б) макроокружение - політичне і економічне становище в країні (міжнародна обстановка, екологія, стан науково-технічного прогресу, соціальні, культурні, релігійні особливості ринку).
- 2. Суб'єктивні (пов'язані з особою, яка приймає рішення: інноваційні здатності суб'єкта, здатність творчо мислити, оцінювати ситуацію, вирішуватися на розумний ризик, здатність до логічного мислення і аналізу інформації, що надходить, особистісні риси суб'єкта).

До ознак УР відносяться:

- - Цілі (суб'єкт повинен керуватися потребами колективу);
- - Методи досягнення (поділ праці між учасниками процесу, координація зусиль);
- - Наслідки (УР тягне наслідки для організації);
- - Поділ праці між учасниками процесу;
- - Професіоналізм.

Управлінські рішення можна класифікувати за:

- 1) змістом: політичні, економічні, технічні, технологічні;
- 2) формі: письмові, усні, рішення, що приймаються в автоматизованих системах (кодування, табуляграми, перфокарти);
- 3) ознакою управлінських рішень - рішення функції планування, функції організаційної діяльності, функції мотивації, функції контролю;
- 4) часу дії: тривалої дії (стратегічне), середньострокові, короткочасні, разові;
- 5) числу впливають на рішення суб'єктів: один суб'єкт (рішення організації, органу влади), два і більше суб'єктів (конкурентні рішення), один суб'єкт і природа рішення (адаптують рішення);
- 6) відповідність з прогнозою ефективністю: ординарні - неефективні, синергетическіе - ефективність витрачання ресурсів на одиницю отриманого ефекту різко зростає, асинергіческіе - зниження ефективності системи;
- 7) ступенем важливості обліку тимчасових обмежень на розробку, прийняття і виконання рішень: рішення реалізуються швидко, рішення приймаються протягом етапу, рішення, які не мають обмежень за часом прийняття;

- 8) ознакою складу і складності реалізації: прості, реалізовані при виконанні одного дії, складні (процесні);
- 9) ознакою і характером обліку та неврахування зміни умов реалізації рішень: гнучкі (різні варіанти дій), жорсткі рішення (єдино можливі);
- 10) часу настання наслідків для об'єкта управління і середовища: стратегічні (сприяють адаптації організації до змін зовнішнього середовища), перспективні, поточні (приймаються на різних етапах), оперативні (приймаються стосовно конкретного елемента), стабілізаційні.

Управлінські рішення фіксуються в розпорядчих документах, основне призначення яких полягає в реалізації цілей і завдань, регулювання діяльності об'єкта управління, забезпеченні його фінансовими, трудовими, матеріальними та інформаційними ресурсами.

До форм розробки управлінських рішень відносяться:

- - Конституція;
- - Закон;
- - Укази Президента (нормативні, ненормативні);
- - Постанови (уряду);
- - Вказівка (реалізується в формі настанови, роз'яснення);
- - Акт - рішення широкого кола (передача чогось);
- - Наказ (письмовий, усний) рішення керівника, обов'язковий для виконання;
- - Розпорядження - рішення керівника (стосується питань організації праці, техніки безпеки);
- - Протокол - рішення про затвердження будь-яких подій;
- - Інструкція - рішення, встановлений порядок, спосіб виконання будь-яких дій;
- - Договір - рішення про проведення спільної роботи з зазначенням прав і обов'язків сторін;
- - Угода - рішення, що формулює загальні сприятливі умови для спільної діяльності;

- - План - рішення, що відбиває цілі, завдання діяльності, кошти, методи, час їх реалізації;
- - Контракт - рішення про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і обов'язків;
- - Оферта - рішення комерційного характеру, укладення угоди на зазначених умовах (одна зі сторін контракту);
- - Акцент - рішення про прийом пропозиції про укладення угоди на запропонованих в оферті умовах;
- - Положення - рішення, що представляє набір правил, інструкцій, що регламентують будь-яку діяльність;
- - Правила - рішення, що враховують традиції організації (правило внутрішнього розпорядку).

До форм реалізації управлінських рішень відносяться:

- - Припис - офіційне повідомлення посадовій особі про обов'язкове виконання рішення в строк;
- - Переконавання, ділова розмова, роз'яснення;
- - Попередження, повчання;
- - Особистий приклад;
- - Навчання, рада, ділова гра;
- - Нарада, засідання;
- - Звіт (усну чи письмову) і ін.

Розробка управлінських рішень в соціальній сфері заснована на технологіях. Під технологією слід розуміти склад і послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив. Технології розробки та прийняття управлінських рішень в соціальній сфері є складним і систематизований процес, що складається з трьох стадій: підготовка рішення, ухвалення рішення, реалізація рішення і контроль за його виконанням.

Перша стадія розробки управлінського рішення в соціальній сфері полягає у визнанні необхідності прийняття рішення і включає в себе наступні етапи:

- - Вивчення ситуації - визнання або неприйняття існуючої в організації проблеми;
- - Інтерпретація і формулювання проблеми, яка може бути визначена як можливість, криза чи як рутинна проблема;
- - Визначення критеріїв успішного вирішення проблеми, що дозволяє уникнути помилок, що виявляються на інших стадіях (критерій "ми повинні" повинен бути визначений до того, як буде розглядатися будь-яка альтернатива, при критерії "ми хочемо" розглядаються бажані цілі, по відношенні до яких не обов'язково розглядати будь-які альтернативи).

Дана стадія передбачає:

- 1) отримання інформації про ситуацію;
- 2) визначення цілей: визначити фактори, механізми, закономірності, ресурси, що впливають на розвиток ситуації, визначення пріоритетних цілей;
- 3) розробку оціночної системи (критерії, шкали, принципи вибору) - адекватна оцінка ситуації з використанням індикаторів (показників, що характеризують зміну ситуації, розрахунку, рейтингів, порівняльної оцінки об'єктів);
- 4) аналіз ситуації: виявлення чинників, що визначають динаміку її розвитку (методи багатовимірної шкалювання, факторний, кореляційний методи);
- 5) діагностику ситуації - виділення ключової проблеми: основні проблеми, що виникають, закономірності, згідно з якими відбувається розвиток ситуації, механізми здійснення впливу на розвиток ситуації, активні складові, що впливають на ситуацію;
- 6) розробку прогнозу розвитку ситуації.

Діагностика ситуації полягає в тому, що, аналізуючи ситуацію важливо акцентувати увагу на ключових проблемах (а також характер їх впливу), на які необхідно звернути увагу в першу чергу МРІ цілеспрямованому управлінні процесом. На підставі аналізу ситуації визначаються найбільш вразливі моменти, які можуть привести до небажаного розвитку ситуації.

Друга стадія полягає у виробленні управлінського рішення і включає наступні етапи.

- 1. Розробка альтернатив - формулювання набору альтернативних рішень проблеми. Технології генерування альтернативних рішень різноманітні і можуть передбачати як спеціальну організацію і проведення експертиз з використанням різних технологій (метод аналогів, синтез управлінських рішень, об'єднання висококваліфікованих фахівців, інформацію про ситуацію прийняття рішень, підсумки оцінки та аналізу ситуації, результати її діагностики і прогнозу, проведення експертизи, "мозковий атаки" і ін.), так і створення автоматизованих систем генерування альтернативних варіантів в складних ситуаціях.
- 2. Оцінка можливих альтернатив - оцінка кожної альтернативи, виключення дублювання, визначення специфічних особливостей ситуації, при цьому кількість і якість альтернативних рішень можуть рости і змінюватися. Всі альтернативні рішення слід порівнювати, визначати недоліки, переваги кожного рішення, вибирати краще. При оцінці альтернативних рішень необхідно керуватися стандартом, щодо якого можна прорахувати ймовірні результати реалізації кожної альтернативи, спрогнозувати майбутню модель як результат прийнятого рішення, врахувати ступінь невизначеності і ризику; розробити сценарій розвитку ситуації і визначити наступні завдання:
 - - Дати особі, що приймає рішення (або особам), ключ до розуміння ситуації і найбільш ймовірного сценарію розвитку;
 - - Визначити чинники, що характеризують ситуацію і тенденції її розвитку;
 - - Знайти альтернативні варіанти динаміки зміни факторів;
 - - Провести експертну оцінку основних варіантів керуючих впливів (дати оцінку можливості бути реалізованим розглянутих впливів і досягнення їх за допомогою поставлених цілей), дозволити проранжувати їх з використанням сформованої оцінної системи відповідно до різних рівнів очікуваного досягнення мети.

- 3. Вибір альтернативи - завершальний етап другої стадії. Зробити правильний вибір просто в разі, якщо проблема була правильно визначена, альтернативні рішення опрацьовані, зважені і оцінені. Коли ж проблема складна і доводиться враховувати багато факторів і запропоновані альтернативи не підходять, слід керуватися існуючим досвідом і сформованими традиціями. При прийнятті рішення слід враховувати експертну, додаткову інформацію, індивідуальність особи, що приймає рішення, при колективних рішеннях використовувати методи відкритого обговорення, додатковий обмін інформацією, узгодження протилежних точок зору, пошук компромісу.
- 4. Затвердження плану - найважливіший етап в ухваленні рішення, який може коригуватися в процесі виконання, хід реалізації якого необхідно відстежувати, відхилення від нього коригувати.

Третя стадія - реалізація рішення, яка завершує розробку управлінського рішення, складається з етапів:

- - Організація виконання рішення - передбачає координацію зусиль учасників організації, для чого необхідно скласти план заходів, який повинен стати керівництвом до дії для всього колективу і перетворити рішення в реальність;
- - Аналіз і контроль виконання рішення - вбудовування в рішення механізму одержання інформації про хід виконання рішення, основою якого повинна стати система виявлення помилок і досягнень в діях по виконанню рішення;
- - Зворотний зв'язок - це фаза, яка входить в процес прийняття управлінських рішень, настає після того, як рішення почало діяти і вимагає встановлення зворотного зв'язку (система контролю і спостереження), яка необхідна для зіставлення результатів очікування в ухваленні рішення і фактично одержані результати. На цьому етапі слід проаналізувати результати розвитку ситуації після прийняття УР, визначити слабкі і сильні місця прийняття рішень, додаткові можливості та перспективи, що відкриваються в результаті прийняття УР, визначити ризики, які були виявлені в процесі.

Виконання рішення передбачає усунення проблеми, яка його породила. Об'єктивно оцінити правильність і цінність прийнятого управлінського рішення можна тільки після його здійснення.