**Тема: Формирование новых управленческих решений**

**Д/з**

Конспект лекции

Формирование новых управленческих решений является начальным этапом технологии управления в правоохранительных органах.

Его содержание составляют действия руководителей, которые можно объединить в три этапа:

1) выявление управленческих проблем и определение причин их возникновения в организационных звеньях;

2) разработка вариантов будущих действий руководителей, связанных с созданием, поддержанием и развитием внутренних условий для успешной деятельности исполнителей (организационных звеньев);

3) выбор лучших вариантов предстоящих действий руководителей.

Выявление управленческих проблем осуществляется руководителями в ходе изучения информации о состоянии внутренней обстановки (ситуаций) в организационных звеньях и окружающей их среды.

Большое значение в этих процессах имеет характеристика состояния изучаемой информации. Для руководителей очень важно иметь правильное представление о качестве наличной информации, прежде всего об ее относимости, достоверности, полноте и новизне.

Это означает, что, во-первых, они должны знать, какое отношение имеет информация к характеристике внутренних ситуаций в организационных звеньях и среды: прямое, косвенное или никакое.

Во-вторых, они должны убедиться, насколько обоснована и доказана истинность или ложность прямой и косвенной информации. Если степень их веры в обоснованность и доказанность истинности или ложности окажется недостаточной, то необходимо принять меры для ее повышения: уточнить степень надежности источников данной информации, перепроверить ее через другие независимые источники.

В-третьих, они должны определить, насколько полно в прямой и косвенной информации отражены характеристики внутренних ситуаций и среды: существует ли ее недостаток или избыток, достигнут ли оптимум - уровень необходимой и достаточной информации. Если ее оптимум не достигнут, то следует принять меры для получения дополнительной прямой и косвенной информации, истинность которой обоснована и доказана в достаточной степени.

И, наконец, они должны сделать вывод, насколько современной является имеющаяся информация: каково соотношение между современными и устаревшими сведениями. Если устаревшие сведения занимают значительное место в наличном объеме или преобладают, то следует принять меры для получения новой информации, истинность которой обоснована и доказана в достаточной степени.

На основе изучения качественной информации руководителям необходимо получить представление о состоянии внутренних ситуаций, сравнить реальную эффективность служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев) с теми требованиями (показателями), которые предусмотрены для нее соответствующими управленческими решениями.

В результате такой оценки в принципе могут быть получены следующие основные варианты выводов:

а) внутренние ситуации достаточно стабильны (устойчивы), эффективность служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев) в основном соответствует существующим требованиям и в будущем будет такой же, учитывая перспективы изменения среды;

б) внутренние ситуации подвержены незначительным изменениям, эффективность служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев) не всегда соответствуют существующим требованиям и в будущем не будет повышаться, учитывая перспективы изменения среды;

в) внутренние ситуации достаточно изменчивы (нестабильны), эффективность служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев) в основном не соответствуют существующим требованиям и в будущем будет снижаться, учитывая перспективы изменения среды.

Первый вариант полученных руководителями выводов свидетельствует о том, что состояние служебной деятельности является нормальным, то есть соответствующим существующим требованиям. Второй и третий варианты выводов фиксируют проблемное состояние служебной деятельности, то есть такое состояние, которое не соответствует существующим требованиям. Причем третий вариант свидетельствует о наличии не просто проблемного, но критического ее состояния.

Во втором и третьем случаях выводы фиксируют наличие реальных проблем в служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев), которые для руководителей всегда приобретают управленческий характер.

В этой связи следует путем анализа существа противоречий выяснить причины их реального возникновения, а также тенденции и перспективы дальнейшего изменения.

В принципе такими причинами, приводящими к возникновению управленческих проблем, могут быть следующие:

а) качественное несовершенство (отсутствие) необходимых формальных организационных звеньев, их отдельных компонентов;

б) качественное несовершенство (отсутствие) необходимых исполнителей и иных ресурсов служебной деятельности;

в) качественное несовершенство (отсутствие) необходимых процессов служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев).

Разработка возможных вариантов действий, обеспечивающих достижение исполнителями (организационными звеньями) наилучших результатов, предполагает, прежде всего, уяснение (уточнение) руководителями тех либо иных основных целей управленческой деятельности, достижение которых будет направлено на устранение или нейтрализацию выявленных ранее причин, с учетом информации о возникших внутренних ситуациях и их перспективах.

Затем в отношении каждой цели определяются возможные варианты условий: созданные, отрегулированные либо обновленные формальные организационные звенья; подобранные наиболее пригодные, профессионально подготовленные, заинтересованные, обеспеченные ресурсами и оцененные исполнители служебной деятельности; планомерные, подконтрольные и оцененные процессы служебной деятельности исполнителей (организационных звеньев).

Для этого, прежде всего, необходимо в максимальной мере использовать имеющийся положительный опыт эффективного достижения аналогичных целей в прошлом. Большое значение при этом приобретает система накопления информации о таком опыте. Существует практика создания и использования в подобных ситуациях таблиц типовых (стандартных) решений.

Количество вариантов, которые можно разработать для последующего изучения и сравнения, зависит от времени и возможностей, которыми располагают руководители. Дополнительные же затраты будут оправданы только в том случае, если увеличение числа вариантов будет способствовать принятию лучших управленческих решений.

В принципе в любой конкретной ситуации можно предположить два варианта возможных действий:

а) не использовать в будущем никаких новых условий, пусть противоречия разрешаются сами собой;

б) использовать в будущем все возможные условия для устранения или нейтрализации противоречий, разрешать проблемы любой ценой.

Во многих случаях управленческие решения, принятые на основе первого либо второго вариантов деятельности, не являются лучшими. Чаще всего оптимальные варианты находятся где-то между этими двумя крайностями. В этой связи разработка трех вариантов (двух крайних и одного промежуточного) нередко способствует принятию лучших управленческих решений, поскольку уменьшается как бы разница между крайностями. В двух промежутках между крайними и средним можно разработать по одному и по два варианта предстоящей деятельности, если время и средства позволяют это сделать. Практика свидетельствует, что обычно разработка семи вариантов является максимально возможной.

В принципе существуют и иные подходы к разработке руководителями вариантов деятельности. Например, можно одновременно разрабатывать один идеальный и несколько реальных вариантов, учитывая существующие возможности. Такой подход позволяет сохранять за лучшими управленческими решениями перспективу и в то же время концентрировать усилия на обоснованных решениях.

Выбор руководителями лучших вариантов из подготовленных ранее практически зависит от некоторых факторов: от характера разрешаемых проблем, разработанных вариантов, необходимых решений, возможностей осуществления выбора и так далее.

Для этого руководители, в первую очередь, стремятся использовать существующий опыт - свой собственный, опыт коллег, опыт из различной литературы, советы специалистов из различных организационных звеньев и так далее.

Если по каким-либо причинам прошлый опыт отсутствует, выбор осуществляется путем оценки разработанных вариантов с точки зрения определенных критериев и поиска лучших из них.

В принципе могут возникнуть следующие основные ситуации:

а) только один вариант соответствует критериям;

б) несколько вариантов соответствуют критериям;

в) ни один вариант не соответствует критериям. Естественно, что наиболее приемлемой для руководителей является первая ситуация.

Если же несколько вариантов соответствуют всем критериям, то необходимо постепенно ужесточать критерии до тех пор, пока не останется единственный соответствующий вариант. Причем в первую очередь ужесточаются наиболее существенные критерии.

Если же ни один вариант не соответствует всем критериям, то можно применить два способа. Во-первых, можно продолжить разработку новых вариантов до тех пор, пока не будет найден соответствующий вариант. Во-вторых, можно постепенно смягчать критерии до тех пор, пока не будет найден необходимый вариант. При этом в первую очередь смягчаются наименее существенные критерии.

В ходе формирования простых управленческих решений все имеющиеся критерии можно подразделить на две подгруппы:

а) обязательные критерии (гуманизм и законность, собственная безопасность и так далее);

б) учитываемые критерии.

В общем случае приемлемым будет считаться такой вариант предстоящей служебной деятельности, который соответствует всем обязательным и максимуму учитываемых критериев.

В процессе формирования сложных и ответственных управленческих решений рекомендуется подразделять все имеющиеся критерии на три подгруппы:

а) критерии-требования (все варианты, не соответствующие этим обязательным требованиям, автоматически отклоняются);

б) оценочные критерии (все варианты сопоставляются между собой с точки зрения этих критериев, степень важности которых определяется с помощью коэффициентов);

в) учитываемые критерии (все варианты оцениваются с точки зрения степени соответствия этим критериям, которые ранжируются по предпочтительности).

Приемлемым будет считаться тот вариант, который, во-первых, соответствует всем обязательным требованиям, во-вторых, является лучшим с точки зрения оценочных критериев и, в-третьих, соответствует максимуму учитываемых критериев.

В практике большое значение имеет также выбор лучших вариантов путем определения возможных положительных и отрицательных последствий (преимуществ и недостатков) реализации различных, разработанных в данный момент, вариантов в будущем (в условиях неопределенности и риска).

Как показывает опыт, выполнение скрупулезного анализа и сопоставление преимуществ и недостатков каждого из разработанных вариантов обычно дает достаточно удовлетворительные результаты. Нередко только подготовка перечней преимуществ и недостатков всех вариантов настолько проясняет сложившуюся ситуацию, что простое ознакомление с такими перечнями позволяет выделить лучшие варианты.

Лучшие варианты можно создать и путем соединения в единые комплексы отдельных компонентов из различных вариантов.

В ходе выбора в полной мере проявляется действие волевого фактора, позволяющего руководителям снять внутренние сомнения и колебания, которые фактически всегда у них имеются из-за наличия в большей либо меньшей степени неопределенности и риска.

Выбранные теми или иными способами лучшие варианты предстоящей деятельности принимаются (утверждаются) уполномоченными на это соответствующими руководителями в качестве управленческих решений.