

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ: ОСОБЕННОСТИ, ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ

Половинко Олег Алексеевич

Аннотация. В статье определяются и кратко характеризуются основные условия, при которых руководителю необходимо принимать решения, приводится классическая модель принятия решений (определение проблемы, ее диагностика, выявление и оценка альтернативных решений, принятие, реализация и оценка решения), рассматриваются некоторые особенности (субъективное мнение, «иллюзия контроля», фактор времени) принятия управленческого решения, даны примеры из практики работы учреждений образования.

Современные учреждения образования работают в условиях чрезвычайно динамичной и конкурентной образовательной среды, постоянно совершенствующихся информационных технологий и возрастающих требований общества и государства. Это вынуждает руководителей принимать быстрые, адекватные и творческие решения. С одной стороны, принятие решений является повседневной и необходимой задачей директора (заведующего), поскольку этот процесс связан с выполнением каждой из его управленческих функций. С другой стороны, принятие решений можно рассматривать также как инструмент повышения эффективности деятельности учреждения образования благодаря тому, что совершенствование умений и навыков принятия решений у руководителей приводит к более успешному достижению целей и выполнению задач, стоящих перед всем педагогическим коллективом.

Немаловажным фактором при принятии управленческих решений является контекст, в котором готовится и реализуется решение. В современном менеджменте обычно выделяют три различных типа условий, формирующих такой контекст.

Первое условие – это *определенность*, которая означает, что доступные альтернативы, их преимущества и недостатки очевидны. Учитывая нынешнее состояние образовательной среды, неудивительно, что очень малое количество решений может быть принято с высокой долей уверенности. Как показывает практика, только незначительные управленческие решения принимаются с полной уверенностью.

Второе условие – это *риск*: все доступные варианты, потенциальные затраты и выгоды известны, но результаты иногда вызывают сомнения. Практическим примером является бросок кубика: известны альтернативы (от одной до шести), но результат неизвестен – выпадать может абсолютно любое значение. Вероятность определенных событий может быть рассчитана руководством учреждения образования при помощи статистических методов. Объективная вероятность – это вероятность наступления события, основанная на точных количественных данных. Субъективная вероятность – это личная оценка реализации события руководителем. В настоящее время осознанное принятие риска при принятии управленческого решения становится крайне важным для достижения успеха.

Третьим условием является *неопределенность*,

при которой имеющиеся альтернативы, вероятность их возникновения и результаты применения неизвестны. Решения, принимаемые в условиях неопределенности, являются наиболее трудными из-за отсутствия конкретных данных. Такие решения зачастую бывают неоднозначными, спорными и даже странными. К сожалению, все больше и больше решений принимается именно в условиях неопределенности. В этом случае в первую очередь от руководителей требуется наличие развитой интуиции и трезвой рассудительности [2].

В большинство моделей процесса принятия решений включают шесть основных этапов [3]. Руководитель должен:

1. Определить и диагностировать проблему.
2. Установить альтернативные решения проблемы.
3. Оценить альтернативные решения проблемы.
4. Принять решение проблемы.
5. Реализовать решение.
6. Оценить решение.

Первым этапом процесса принятия решения является признание того факта, что проблема существует и требует решения. Проблема – это несоответствие текущего положения дел желаемому. Без точного определения проблемы решить ее не представляется возможным.

Определение проблемы должно сопровождаться готовностью руководителя что-то изменить, чтобы исправить ситуацию. Прежде чем принимать определенные меры, необходимо провести точную диагностику проблемы. Диагностика может включать оценку истинной причины проблемы, отбор только той информации, которая непосредственно относится к рассматриваемой проблеме. Действенным инструментом определения и диагностики проблемы является проведение системного анализа деятельности учреждения образования по отдельному направлению работы или за определенный срок.

После определения и диагностики проблемы необходимо установить ряд альтернатив для решения проблемы. Руководители должны определить как можно больше альтернативных путей, чтобы максимально задействовать возможности всего учреждения образования. Так, можно и нужно принимать во внимание готовые решения, которые были опробованы ранее, а также искать ситуационные варианты, которые должны быть выработаны специально для решаемой проблемы.

После выявления всех возможных решений проблемы руководителям необходимо оценить каждое из них, рассмотреть все слабые и сильные стороны альтернативных решений, а также связанные с ними возможности и угрозы. Большинство альтернативных решений будут иметь как положительные, так и негативные стороны, и руководителю предстоит найти баланс между ними относительно конкретной ситуации и ожидаемого результата.

В зависимости от места и времени оценка альтернативных решений может осуществляться на основе интуиции, накопившегося управленческого опыта или на основе научного подхода, например, SWOT-анализа. Большинство руководителей учреждений образования комплексно используют все выше названные способы оценки. При оценке альтернативных решений директора (заведующие) могут рассматривать потенциальные последствия с точки зрения нескольких различных сценариев. Основными критериями для оценки должны выступать затраты на осуществление каждого из вариантов, время на его реализацию, а также наличие высоких шансов на успех [1].

Следующим этапом после оценки является принятие наиболее подходящего решения. Если на этом этапе по каким-то причинам ни один из рассмотренных вариантов не подходит, руководителю следует вернуться ко второму пункту и начать заново. При умелом определении и адекватной критериям оценке альтернатив принятие решения чаще всего не вызовет особых затруднений. Однако на практике альтернативные решения не всегда имеют ключевые различия в плане предполагаемых результатов, поэтому в процессе принятия решения руководитель зачастую опирается на собственные суждения и профессиональные приоритеты. Стоит иметь в виду, что в момент принятия решения директор (заведующий) столкнется с рядом возможных противоречивых последствий. Например, при необходимости обновления педагогического коллектива легко можно лишиться опытных педагогов.

Как только решение принято, его нужно реализовать. Этот этап процесса чрезвычайно важен и является ключевым в эффективном достижении ожидаемых результатов. Даже самое логичное, правильное и до конца выверенное решение ничего не стоит, если оно не реализовано должным образом. Для успешного исполнения руководитель должен быть уверен, что те педагоги, которые будут реализовывать решение, полностью осознают, почему было принято именно это решение, почему именно им поручено его исполнять, а также – в идеале – разделяют уверенность в успешном исходе дела.

Отлично подготовленные решения часто терпят неудачу на этапе реализации, потому что директор (заведующий) не может поручиться, что исполнители видят и понимают ту же проблему, на устранение которой направлена управленческая деятельность, и что они полностью готовы к ее разрешению. Вряд ли будет успешной деятельность руководителя, который без оглядки на мнение и возможности педагогическо-

го коллектива решает начать реализацию инновационного проекта с дальнейшим укоренением в практике работы учреждения образования его результатов. Все решения по важным, перспективным, стратегическим вопросам необходимо принимать коллективно, создавая при этом условия, когда педагоги чувствуют свою значимость и причастность к реализуемым решениям.

После того как решение реализовано, его необходимо оценить, чтобы определить обратную связь, т.е. получить отклик от педагогического коллектива. Процесс оценки должен проводиться на всех уровнях управления. Этот шаг позволяет руководителям отчетливо увидеть качество результата и определить возможные пути коррекции. Почти во всех случаях оценки реализованных решений необходимо внесение изменений. Однако оценка и получение обратной связи не являются разовыми действиями, они должны составлять естественную часть непрерывного процесса принятия управленческих решений. Действия директора (заведующего) на данном этапе получают практическое воплощение в ходе проведения совещаний при руководителе с обязательным участием заместителей и приглашенных педагогов, которые непосредственно задействованы в реализации конкретного решения.

Существует также ряд особенностей, которые зачастую могут значительно затруднить деятельность руководителей даже при неукоснительном следовании модели принятия управленческих решений.

Во-первых, принятие решений практически всегда подвержено субъективному мнению руководителя. Любой руководитель – это в первую очередь человек со свойственными ему чувствами и эмоциями, которые накладывают отпечаток на процесс принятия решений. Например, перед директором школы стоит вопрос, откуда начать замену окон – с кабинета начальных классов или кабинета руководителя. Если решение будет принято в пользу последнего варианта, то процесс его принятия в значительной степени зависел от субъективного мнения.

Во-вторых, многим, особенно опытным руководителям присуща т.наз. «иллюзия контроля». Это означает, что директор (заведующий) полагает, что может влиять на результат решения, даже если он не контролирует процесс его реализации. Такая чрезмерная самоуверенность может быть очень опасной при принятии стратегических решений. Например, руководитель всецело делегирует разработку годового плана работы или даже программы развития учреждения образования одному из своих заместителей, таким образом самоустранившись от выполнения значимых функций управления и своих должностных обязанностей.

В-третьих, в процессе принятия эффективных управленческих решений всегда необходимо учитывать фактор времени. Из-за нехватки времени решения могут приниматься поспешно и без должного внимания к деталям. Например, если директор (заведующий) решает повысить профессиональный уровень

педагогического коллектива и инициирует направить на сдачу квалификационного экзамена группу педагогов без должной методической и психологической подготовки, то результаты такого цейтнот-решения вряд ли будут соответствовать ожиданиям.

Таким образом, представленная модель принятия решений является научно обоснованным алгоритмом действий руководителя, а не «волшебной палочкой» на все случаи жизни. Руководителю следует четко осознавать, что менеджмент не только наука, но и в значительной степени искусство.

Список литературы

1. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер. — М.: Вильямс, 2012. — 222 с.
2. Кабушкин, Н.М. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н.М. Кабушкин. — М.: Новое знание, 2009. — 336 с.
3. Солошенко, В.М. Технология принятия управленческого решения / В.М. Солошенко, А.А. Головин [Электронный ресурс]. — Режим доступа — <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-prinyatiya-upravlencheskogo-resheniya>. — Дата доступа: 31.01.2022.

Дата поступления в редакцию: 31.08.2021