

Тема № 6. «Принятие решений в управлении органами внутренних дел»

Вопрос 1. Базовые понятия принятия решений.

Вопрос 2. Этапы и процедуры процесса принятия управленческих решений.

Вопрос 3. Классификация методов принятия решений.

Вопрос 4. Организация исполнения управленческих решений.

Вопрос 1. Базовые понятия принятия решений

Принятие решений играет связующую роль в системе управления. Эта роль реализуется в следующих основных функциях:

-*направляющая* – устанавливает цели и задачи функционирования и развития объекта управления;

-*обеспечивающая* – указывает пути и способы наиболее эффективного (оптимального) использования складывающихся возможностей, наличных и потенциальных ресурсов развития организации;

-*организационная* – определяет расстановку сил и средств, распределение полномочий и ресурсов, структурные и кадровые изменения;

-*координирующая* – регламентирует последовательность и порядок деятельности объекта управления или реализации решения, виды и формы взаимодействия исполнителей;

-*стимулирующая* – устанавливает меры материального и морального поощрения руководителей и специалистов (исполнителей).

Различают служебные и управленческие решения. Служебные решения относятся непосредственно к осуществлению служебной деятельности. Собственно управленческие решения относятся к организации управления этой деятельностью.

Управленческое решение – это развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Применительно к системе органов внутренних дел управленческое решение можно охарактеризовать как основанный на законах и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки нормативный акт соответствующего субъекта управления, содержащий постановку целей, обоснование средств их достижения, принятый в установленном порядке и направленный на обеспечение организационной устойчивости и совершенствование деятельности ОВД по борьбе с преступностью и охране общественного порядка.

Управленческие решения можно классифицировать по:
длительности действия; форме подготовки;
степени определенности используемой информации;
степени уникальности; степени сложности;
степени охвата объекта управления; степени обязательности;
функциональной направленности;
методам обработки информации; направлению воздействия; глубине воздействия; способу фиксации;
юридическим свойствам; юридической форме.

Управленческие решения должны удовлетворять определенным требованиям (табл. 1). Таблица 1.

Требования к управленческому решению и условия их достижения

№ п/п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов организации	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации управленческих решений	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в социальной, экологической и других областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предположений

Вопрос 2. Этапы и процедуры процесса принятия управленческих решений

Подготовка и принятие управленческого решения состоит из следующих этапов: возникновение проблемы, ее осознание и определение цели решения; определение основных разработчиков решения; сбор и анализ информации для решения; выбор варианта решения; согласование решения; принятие решения (проводится единолично руководителем органа внутренних дел или коллегиально (решение коллегии, совещания).

Конкретные процедуры процесса подготовки проекта решения представлены в табл. 2.

Таблица 2.

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы	1. Возникновение новой ситуации 2. Появление проблемы 3. Сбор необходимой информации 4. Описание проблемной ситуации

2.Разработка вариантов решений	5.Формулирование требований-ограничений 6.Сбор необходимой информации 7.Разработка возможных вариантов решений
3.Выбор решения	8.Определение критериев выбора 9.Выбор решений, отвечающих критериям 10.Оценка возможных последствий 11.Выбор предпочтительного решения

Обязательным элементом процесса принятия решений является его информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации производится на всех этапах процесса принятия решений.

Вопрос 3. Классификация методов принятия решений

Методы принятия решений можно объединить в три группы: *неформальные методы; коллективные методы; количественные методы.*

Неформальные методы принятия решений основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. В основном неформальные методы базируются на интуиции руководителя.

Коллективные методы принятия решений предполагают использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решения, дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решений, согласование противоположных точек зрения, поиск компромисса.

При групповой работе раскрытию творческих способностей и неординарного мышления способствуют такие методы, как метод мозгового штурма и метод Дельфы.

Успешность применения указанных выше коллективных методов принятия решений зависит от качества подбора экспертов. Существует ряд способов формирования экспертной комиссии, в том числе по формальному признаку и способом «снежного кома».

Количественные методы принятия решений основываются на научно-методологическом подходе, предполагающем выбор оптимальных решений путем построения и анализа математических моделей, основанных на использовании математических методов и применении компьютерной техники для обработки больших массивов информации.

Кроме отмеченных выше трех групп методов принятия решений, принято различать также способы принятия решений: *рациональный; административный; интуитивный.*

Вопрос 4. Организация исполнения управленческих решений

В процессе организации исполнения решений субъекты управления в органах внутренних дел решают следующие задачи:

создание состояния упорядоченности элементов системы органов внутренних дел и отношений между ними, обеспечивающее успешное выполнение решений;

поддержание и совершенствование этого состояния путем осуществления административно-правовых, оперативных, материально-технических и воспитательных мер;

создание необходимых условий и предпосылок для успешной реализации решений (кадровых, материально-технических, финансовых, научно-технических, медико-санитарных и др.).

наблюдение и проверка соответствия процесса функционирования органа принятым решениям;

выявление отклонений от принятых решений и своевременное воздействие на исполнителей с целью устранения этих отклонений.

Организация исполнения управленческих решений представляет собой стадию управленческого цикла, на которой субъект управления осуществляет деятельность, состоящую из ряда мероприятий и операций организационного характера, направленных на создание и обеспечение оптимальных условий для успешного достижения исполнителями поставленных в управленческих решениях целей и задач.

Стадия организации исполнения любого управленческого решения включает в себя четыре общих (основных) элемента: подбор и расстановка исполнителей; обеспечение деятельности исполнителей; контроль за исполнением, корректирование и регулирование; подведение итогов исполнения решения.

Наряду с общими элементами, процесс организации исполнения собственных решений включает в себя дополнительный (факультативный) элемент – доведение решения до исполнителей. Организация исполнения решения вышестоящего субъекта управления начинается с его уяснения и детализации, также составляющих факультативный элемент.

Следовательно, процесс организации любого решения фактически состоит из пяти элементов: четырех основных и одного дополнительного.

Начальным элементом этого процесса является доведение решения до исполнителей (при организации исполнения собственных решений) либо уяснение и детализация решения (при организации исполнения решения, поступившего от вышестоящего субъекта управления), а конечным – подведение итогов исполнения решения.

В государственном управлении практикуется два основных способа доведения решений до исполнителей: опубликование решений для всеобщего ознакомления; доведение их до непосредственных исполнителей.

Уяснение заключается в выяснении общего смысла, главной идеи решения и его тщательном изучении. Детализация производится путем выделения составных частей общего (первоначального, глобального решения), расчленения его основной цели на ряд частных целей и задач.

Подбор и расстановка исполнителей осуществляется с соблюдением следующих правил.

1. Исполнитель должен подбираться под задачу, а не задача под исполнителя.

2. Степень сложности задания должна достигать верхней границы возможностей исполнителя.

3. При определении исполнителя необходимо учитывать его функциональные обязанности, знания и умения, а также индивидуальные особенности личности.

Для успешной реализации решения необходимо проведение инструктажа исполнителей, а в некоторых случаях и их обучения.

Обеспечение деятельности исполнителей состоит в создании условий, максимально способствующих выполнению решения, а именно в решении вопросов психологического, правового, материально-технического, финансового и организационного обеспечения.

Контроль за исполнением решений, корректирование и регулирование заключаются в получении необходимых сведений о степени реального выполнения решения о ходе его исполнения, о происшедших отклонениях в деятельности исполнителей от заданных параметров, о состоянии и изменениях условий и обстановки, в которых действует исполнитель, внесении поправок, уточнений, изменений в принятое ранее и уже реализуемое решение, приведении системы в соответствие с вновь сложившейся обстановкой.

Подведение итогов – заключительный элемент организации исполнения решения, значение которого проявляется в двух органично взаимосвязанных аспектах: воспитательном (обеспечение должной мотивации исполнителей) и организационном (оценка качества исполнения решения и анализ недостатков организации его исполнения).