

COLLECTIVE MANAGEMENT DECISIONS - A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE MANAGEMENT

Abstract: The activity that every manager carries out on a daily basis, repeatedly, no matter what managerial level he or she is in, is making management decisions. The ability to deal with problems depends on the effective functioning of the organization of which the leader is a part. It is therefore important for managers to be well aware of the different methods of making management decisions, to be aware of their advantages and disadvantages, in order to choose the right one, depending on the gist of the case they have to resolve with. We believe that collective decisions are more effective, because in the process of making them, employees who will later implement them may be involved. This will make them feel appreciated and more committed in the implementation.

Author information:

Plamena Pencheva

PhD

Department of Economic Management,
Faculty of Economic, "St. Cyril and St. Methodius"

University of Veliko Tarnovo

✉ p.pencheva@ts.uni-vt.bg

🌐 Bulgaria

Keywords:

solve; decision; methods; manager

Въведение

Дейността, която всеки един мениджър осъществява ежедневно, многократно, без значение на кое управленско равнище се намира е вземането на управленски решения. От умението да се справя с решаването на проблеми зависи ефективното функциониране на организацията, от която е част ръководителя. Ето защо е важно мениджърите да познават добре различните методи за изработване на управленски решения, да са наясно със силните и слабите им страни, за да изберат подходящият в зависимост от естеството на казуса, с който трябва да се справят. „Съществуват спорове по отношение на ефективността на индивидуалното и груповото вземане на решая. Групите обикновено изразходват повече време от индивидите, за да достигнат до едно решение, но събирането на едно място на отделни специалисти (експерти) има своите предимства, тъй като ефектът от взаимодействието им е по-голям и намира израз в приемане на по-добри решения”[2]. На мнение сме, че по-ефективни са колективните решения, защото в процеса на тяхното изработване могат да бъдат включени и служители, които на по-късен етап ще ги реализират. По този начин същите ще се чувстват оценени и ще са по-отдадени при изпълнението.

Методи за колективно изработване на решения.

Съществува голямо разнообразие от методи за изработване на колективни управленски решения. По-голямата част от тях се свързват с разпределяне на роли между участниците или с различно поведение и начин на мислене, към които да се придържат. Друга част от методите се

свързват с конкретизиране на определени дейности, които трябва да се извършат, за да се разреши проблема. Ние ще разгледаме най-приложимите, като ще изведем техните силни и слаби страни и възможните ситуации, в които могат да се приложат.

Методът 8 D известен още като „8 дисциплини за решаване на проблеми” е разработен от автомобилната компания Ford през 1987 г. Изразява се в точното следване на осем стъпки, от където идва и наименованието му, към които на по-късен етап е прибавена още една. Дава резултати, когато се налага разрешаване на проблеми, свързани с качеството и безопасността в производството. Процесът започва с първа стъпка „Планиране”. Това е етапът, в който се определят ресурсите, които ще са необходими за справяне с проблемната ситуация. На първо място се определя времето нужно за оформяне на крайно становище по зародилата се ситуация, така че проблема да бъде разрешен на време и да не се допуска неговото задълбочаване. Също така се планират финансовите, материалните и технико-технологичните ресурси, които ще се вложат за справяне със ситуацията. Тук ръководителят, който е констатирал проблема преценява кои ще бъдат лицата, които ще се включат в работния екип. От значение е естеството на възникналата трудност и знанията и уменията, които ще са от полза за справяне с нея. Добре би било размерът на групата да не е повече от 10 човека, защото в противен случай трудно ще се стигне до единомислие относно окончателния вариант за решаване на ситуацията. Размерът на групата не трябва да е по-малко и от 5 човека, тъй като няма да се генерират достатъчно варианти и проблема няма да се анализира достатъчно задълбочено от всички страни.

Следващият етап от реализиране на метода 8 D е „Изграждане на екип”. Мениджърът вече знае кои лица да включи сега е време да ги събере и да им разясни екипната цел, а именно справяне с възникналата проблемна ситуация. Трябва да запознае участниците със срока, в който трябва да се вземе и приложи решението, както и ресурсите, с които разполагат. Съобразно компетенциите на членовете на екипа и техните нагласи трябва да се разпределят ролята по между им и да се обособят какви резултати конкретно се очаква да постигнат изпълнявайки всеки функцията си. Съществена част от този етап е и изграждането на доверие между участниците и спрямо общата цел. То основно се постига чрез споделяне на информация и наличието на обратна връзка при комуникиране.

Третият етап е „Описване на проблема”. Тук всички заедно трябва да формулират конкретния проблем, като е много важно същият да не бъде отъждествен с някоя от причините за неговото възникване. Сега е време да се отговори на въпроси като: „Какво се е случило?”, „Защо се е стигнало до там?”, „Как се е създала ситуацията?”, „Кога се е случило затруднението?”, „Колко често се изпада в такова положение?”.

„Изпълни временно решение” е следващата стъпка. Тя се налага, когато затруднението засяга повече хора или цялата организация и последиците за изключително негативни. Трябва много бързо да се измисли начин за моментно разрешаване на ситуацията, като се прецени колко ще струва това на предприятието и колко време ще отнеме реализацията. Също така да се помисли какви ще бъдат последиците и колко дълготраен ще е ефекта след реализиране на временното решение.

„Определи и елиминирай основната причина” е петият етап. За целта се анализира подробно създадалата се ситуация и се определя обективната причина поради, която се е случила. От полза е както креативното, така и критичното мислене на участниците. Нужно е екипът да разполага с достатъчно информация, за да вземе възможно най-сигурното решение. След определяне на причината групата започва да мисли по възможните алтернативи за справяне с проблема – колкото повече са те, толкова по-добре. Много често точно причините, довели до трудностите са отговорите на проблема.

Следващата стъпка е „Провери решението”. Тук алтернативите от предходния етап трябва да бъдат изпробвани, за да се определи кой ще бъде крайния вариант. Може да се използва предварително съставена система от критерии с помоща, на която да се оценят генерираните алтернативи.

На следващо място се „Изпълнява крайното решение”. По време на реализирането му трябва да се следи дали служителите, заети с изпълнението се справят, срещат ли трудности, променя ли се влиянието на факторите на външната среда от предварително предвиденото.

Важно е да се извлече поука от вече разрешената проблемна ситуация. Ето защо е и етапът „Взemi мерки проблемът да не се повтаря”. Това може да се случи посредством промяна в начинът, по който се осъществява контрола в организацията или корекция в нормите и стандартите на работа. Превантивна мярка може да е и провеждането на обучения с цел развитие на концептуалните знания и умения на ръководителя и на някои ключови служители, за да съумяват в бъдеще да предусещат проблемните ситуации още преди те да са се случили и да предотвратят тяхното случване.

Последният етап на Метода 8 D е „Отпразнувай успеха с екипа”. Тази фаза е задължителна особено тогава, когато проблемната ситуация е била мащабна и е засегнала цялата организация. Това е моментът, в който ръководителя трябва да изкаже своите благодарности и похвали спрямо членовете на екипа и ако сметне за необходимо да ги възнагради за добрата работа.

Силните страни на този метод се изразяват в задълбоченото анализиране на проблема, множеството варианти, които се генерират за решаване на ситуацията, вземат се веднага мерки за временно справяне с възникналата трудност, което предотвратява неговото задълбочаване равнопоставеността на участниците. Слабостите се изразяват в това, че е необходимо повече време за реализиране на метода; трудно би се приложил за проблеми извън производствената сфера.

Техниката „5 Защо?” се използва за установяване на реалните причини за създалата се проблемна ситуация чрез задаване на въпроси. Разработена е от един от създателите на Toyota – Сакиши Тойода. Свързва се със задълбочено проучване и разбиране на проблема, възникнал в производствените отдели. Идеята е да се включат активно лица, които са пряко засегнати от ситуацията и имат практически познания и опит. За да се реализира техниката се преминава през пет етапа.

Първият е организирането на работна среща със служители или екипа, които има преки наблюдения върху ситуацията и причините довели до нейното създаване или такива, които вече са били част от подобна ситуация. Това е и основният критерии за подбор на участниците в оперативката. След това ръководителят трябва да запознае членовете на екипа с обстоятелствата, а те от своя страна да потвърдят или отхвърлят наличието на проблем. При подкрепа на твърдението за съществуващ проблем се продължава към същината на техниката, а именно задаването на първия въпрос „Защо?”. Той трябва да бъде формулиран по някой от следните начини: „Защо се е случил този проблем?”; „Каква е причината за създалата се ситуация?”; „Защо се е получило така – какви са фактите?”. По този начин се констатира основната причина за създалата се трудност.

След като се формулира конкретен отговор на това първо питане се продължава със следващите въпроси „Защо?” като техният брой зависи от това кога ще се получи пълна яснота за проблема и се стигне до неговата дълбочина. Трябва да се приключи с въпросите, когато се стигне до същината на повода за проблема, което може да се случи още след втория или третия въпрос. Веднъж след като бъде изяснена тя работната група започва да търси алтернативи за

справяне със ситуацията. Търсейки правилният вариант е добре той да бъде такъв, че да предотвратява бъдеща поява на подобни обстоятелства или да се изготви и план, включващ превантивни мерки. Процесът по прилагане на техниката приключва с наблюдение на изпълнението на крайния вариант.

Положителната страна на техниката е, че с нея се пестят ресурси – както парични и времеви, така и усилията и енергията на ръководителя и неговите служители. Също така групата по решаване на проблема се състои от хора, от изпълнителския персонал, което гарантира по-висока степен на адекватност и приложимост на решението.

Методът „Мозъчна атака” е един от най-разпространените. Дефиниран от Алекс Осборн през 1953 г. Неговата цел е стимулиране на творческото мислене на участниците и търсенето на иновативно решение. Основното правило, което трябва да се следва е налагане на вето над критиката на чуждите алтернативи. Целта е да се формулират, колкото се може повече алтернативи за справяне със ситуацията. Смята се, че оптималното време за прилагане на метода е 90 минути и за да бъде по-ефективен той е добре да има модератор, който да организира провеждането му и да води бележки по идеите. Негова е и задачата да изложи проблемната ситуация и допълнителната информация около нея. Много често тази роля се изпълнява от мениджъра, който е установил наличието на проблем. Той също така трябва да поддържа благоприятна, позитивна атмосфера, която да приканва участниците да дават идеи.

Предложените алтернативите е добре да бъдат групирани по някакъв общ признак като например начин на изпълнение или ресурси за реализиране. Следващата стъпка е дискусията по време на която идеите могат да се допълват, променят, надграждат, но не и да се критикуват. Резултатът от обсъждането е редуциране броя на вариантите, които след това се оценяват. Вече се обръща внимание на тяхното качество и възможност за реализиране, а не на количеството им. Сега е времето, в което участниците прилагат критичното си мислене. Може да се подходи по следният начин: всеки един избира най-добрите пет алтернативи, които след това биват подложени на гласуване и така се избира крайният вариант. При изборът се обръща внимание на това какъв ще бъде разходът на финансови средства за реализиране на идеята; каква е степента на риска; каква е ползата от нея; какво ми подсказва интуицията. Преимуществовата на „Мозъчната атака” са, че тя съдейства за повишаване ангажираността на служителите, тяхната сплотеност и придобиването на нови компетенции. Методът е лесен за прилагане, реализирането му не изисква средства и е подходящ за въпроси от различно естество. Слаба страна на метода е, че липсва предварителна подготовка по проблема и е възможно да не се изчерпят всички възможни алтернативи.

Методът „Мозъчна атака” може да се усъвършенства посредством техники. „Върху неговите основни принципно положения се изграждат техниките на „Гордън” и „66-те жужещи заседания”, а също и методът на „Стойностния анализ” [1]. Важно при прилагането на всяка една от техниките е да се спазват правилата за свободната комуникация, забрана на критиката и фокус върху количеството.

Методът „Шесте мислещи шапки” е създаден през 1985 г. от Едуард де Боно. Неговата цел е също задълбочено вникване в проблема, като за целта се използват т. нар. шест шапки, които олицетворяват различните начини на мислене и поведение. Основната положителна страна на метода е, че проблемната ситуация се разглежда от различни страни и ъгли изчерпателно.

Първата шапка е бялата, което се свързва с обективното мислене. Нейната задача е да се съберат данни, факти и информация, свързана с проблема. Когато човек е с тази шапка той трябва да бъде обективен, стриктен и неутрален, да събира само ясна и точна информация,

която е достоверна. Както казва де Боно „Когато мислещият човек носи бялата шапка, той играе ролята на компютър.” Втората шапка – червената, се свързва с интуитивното мислене и чувствата. С нея се генерират варианти на база на опита и интуицията, дава се израз на вътрешното чувство без да е нужно то да се обяснява. „Когато мислещият човек си сложи червената шапка има възможност да каже: „Ето какво чувствам по този въпрос”. Черната шапка се характеризира с логически – негативното мислене. Задачата на човека в тази роля е да търси причините, поради които идеите не могат да се реализират, като за целта се излагат потенциалните опасности и рискове, търсят се недостатъците и проблемите, които могат да възникнат в процеса на прилагане. Участниците трябва да са наясно, че черната шапка не обвинява и не спори с никой, тя само търси слабости на база на минал опит и познания, за да предпази от грешки. Жълтата шапка е противоположна на черната, защото изразява логически-позитивното мислене. Тя насочва дискусията към възможните положителни резултати, проучва потенциала на идеите и стимулира. Изразява конструктивност и очаквана производителност. Зелената шапка отразява креативността. Тя подтиква към иновации и осъществяване на промяна. Нейната задача е да търси алтернативи за решаване на проблема, които до момента не са давани и прилагани. Търси начини за това как нещата могат да бъдат свършени по по-добър начин. Синята шапка осъществява контрола над ситуацията. Някой я отъждествяват с диригент на оркестър или режисьор на филм, което е много правилно сравнение. Тя предотвратява груповото единомислие и насочва към творчество и събиране на информация. Задачата на тази шапка е да пренасочва ролята и да казва на коя е ред да се включи. Наблюдава работата на останалите в групата, критикува, когато е необходимо, формулира и обобщава изводите, направени от останалите. „Когато носим синята шапка ние казваме на другите, така също и на себе си – коя от останалите пет шапки да си поставим. Именно мисленето на синята шапка ни казва кога да сменим шапките.” Най-често тази роля се изпълнява от мениджъра.

Методът „Дисни” е сформиран в компанията „Уолт Дисни”, като неговата цел е да търси креативни варианти за справяне с проблема. Има някои общи правила с тези на „Шесте мислещи шапки”, тъй като и тук се наблюдава влизане в роля. Участниците в групата по реализиране на метода влизат последователно в четири роли: наблюдател, мислител, реализатор, критик. Първа е ролята „Наблюдател”, в която ситуацията се разглежда детайлно от участниците. Тук те се запознават с фактите и подробностите около проблема. След като бъде анализирана фактологията се пристъпва към креативността, а именно ролята „Мечтател”. Целта е да се намери идеалното решение, като сътрудниците не си поставят никакви ограничения при генерирането на варианти – дори колкото по-нестандартни, толкова по-добре. Важно е да се измислят, колкото се може повече алтернативи, като те не трябва да бъдат критикувани. Следващата роля „Реализатор” мисли за това как дадените идеи могат да бъдат осъществени на практика. Може да се използва система от критерии за оценка на вариантите, като накрая трябва да бъдат оставени само най-адекватните, съобразени с наличните ресурси и възможности на организацията. Съобразно на отсятите идеи се изготвя план за тяхната реализация, който включва необходимите ресурси, срокове и изпълнители. Последният който се включва в метода е „Критикът”, който оценява изготвения план и търси възможните слабости и опасности. Целта е да се подобри изпълнението, така че да се достигне оптимален резултат. Методът “Дисни” е полезен най-вече за организации, които ценят творческата интелигентност [3]. Методът не е от полза за организации, в които преобладава еднопосочната комуникация, деструктивната критика и липсата на достатъчно доверие между хората. Преимуществовата на метода се изразяват в задълбоченото разглеждане на проблема и стимулиране на творческото мислене на участниците в групата. Недостатък, който може да

бъде обособен е евентуалната невъзможност на някой от членовете да влезе в роля, което ще осуети неговата пълна реализация.

Заключение

Най-голямото предимство на колективните управленски решения е разнообразието от алтернативи и мнения, които се генерират в процеса на обсъждане на съществуващата трудност. Когато възникне проблемна ситуация е от значение мениджърът да вземе мерки навреме, като избере подходящият метод за нейното разрешаване. За целта той трябва да е запознат с техните предимства и недостатъци, както и с главната цел, която се постига с реализирането на всеки един метод. При изборът на метод влияние оказва и неговата специфика, а именно това дали прилагайки даден метод участниците ще трябва да влязат в някакви конкретни роли или трябва да притежават определени характеристики. Всичко това е предпоставка за благоприятен изход от създалата се проблемна ситуация, а следователно и за осъществяването на ефективно управление.

References:

1. Пенчева, Ив., Организационно поведение, В. Търново, 2007, с. 97.
2. Пенчев, П., Ив. Пенчева, Основи на управлението, В. Търново, 2002, с. 111.
3. <https://www.novavizia.com/metod-disni-za-grupov-brejnstorming/> извлечено на 19. 02. 2020 г.