



Экономическая оценка управленческих решений

Модуль 2. Типология управленческих решений.

Автор: Кузнецов Николай Васильевич – доцент кафедры экономики торговли



ЗАДАЧИ МОДУЛЯ

После изучения модуля вы сможете:

- ❑ назвать решения, типичные для функций управления;
- ❑ рассказать, что определяется с помощью функции планирование;
- ❑ рассказать, что формирует функция управления организация;
- ❑ рассказать, что представляет собой мотивация и что предполагает ее процесс;
- ❑ рассказать, что предполагает функция управления контроль;
- ❑ рассказать, что включает в себя процесс контроля.





СОДЕРЖАНИЕ МОДУЛЯ

1. Решения, типичные для функций управления.
2. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.
3. Организационное решение: цель и классификация.



1. Решения, типичные для функций управления.



Решения, типичные для функций управления.

Функции управления	Вопросы, требующие решения
<p>1. Планирование</p>	<p>Какова сверхзадача или природа нашего бизнеса? Какими должны быть наши цели? Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются или могут отразиться в будущем на организации? Какие стратегию и тактику следовало бы выбрать для достижения поставленных целей?</p>
<p>2. Организация деятельности</p>	<p>Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ? Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым? Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям? Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?</p>



Решения, типичные для функций управления.

Функции управления	Вопросы, требующие решения
3. Мотивация	<p>В чем нуждаются подчиненные? В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло? Что можем сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?</p>
4. Контроль	<p>Как следует измерять результаты работы? Как часто следует давать оценку результатов? Насколько организация преуспела в достижении своих целей? Если организация недостаточно продвинулась к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?</p>



Менеджер должен принимать обоснованные, взвешенные решения, представляющие собой звенья цепочки, соединяющей поставленную цель и конкретный результат, а также добиваться их исполнения.

Принять решение - значит сделать выбор одной из альтернатив. Успешное принятие решения зависит от **уровня профессиональных знаний менеджера**.

Роль принятия решений в управлении - ключевая. Реакция менеджера на полученную по каналам связи информацию о наличии проблемы выражается в управленческом решении, в котором определены цель, содержание и методы воздействия на объект управления. Следовательно, решение пронизывает и определяет все последующие действия в управленческом цикле.



2. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.



Планирование. С помощью этой функции определяются цели деятельности организации, средства и наиболее эффективные методы для достижения этих целей. Важным элементом этой функции являются прогнозы возможных направлений развития и стратегические планы. На этом этапе фирма должна определить, каких реальных результатов она может добиться, оценить свои сильные и слабые стороны, а также состояние внешней среды (экономические условия в стране, правительственные акты, позиции профсоюзов, действия конкурирующих организаций, предпочтения потребителей, общественные взгляды, развитие технологий).

Организация. Эта функция управления формирует структуру организации и обеспечивает ее всем необходимым (персонал, средства производства, денежные средства, материалы и т.д.). То есть на этом этапе создаются условия для достижения целей организации. Хорошая организация работы персонала позволяет добиться более эффективных результатов.

Мотивация - это процесс побуждения других людей к деятельности для достижения целей организации. Выполняя эту функцию, руководитель осуществляет материальное и моральное стимулирование работников, и создает наиболее благоприятные условия для проявления их способностей и профессионального "роста". При хорошей мотивации персонал организации выполняет свои обязанности в соответствии с целями этой организации и ее планами. Процесс мотивации предполагает создание для работников возможности удовлетворения их потребностей, при условии надлежащего выполнении ими своих обязанностей. Прежде, чем мотивировать персонал на более эффективную работу, руководитель должен выяснить реальные потребности своих работников.



Контроль. Эта функция управления предполагает оценку и анализ эффективности результатов работы организации. При помощи контроля производится оценка степени достижения организацией своих целей, и необходимая корректировка намеченных действий.

Процесс контроля включает: установление стандартов, измерение достигнутых результатов, сравнение этих результатов с планируемыми и, если нужно, пересмотр первоначальных целей. Контроль связывает воедино все функции управления, он позволяет выдерживать нужное направление деятельности организации и своевременно корректировать неверные решения.



3. Организационное решение: цель и классификация.



Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные и незапрограммированные*.

Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация.



Незапрограммированные решения. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.



ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1. Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как вы поступите? Почему?

Задание 2. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

**Задания следует выполнять в MS Word и
высылать в СДО в раздел практические задания.**





ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ

1. Назовите решения, типичные для функций управления.
2. Что определяется с помощью функции планирование?
3. Что формирует функция управления организация?
4. Что представляет собой мотивация и что предполагает ее процесс?
5. Что предполагает функция управления контроль?
6. Что включает в себя процесс контроля?





ЛИТЕРАТУРА

1. Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник для вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К, 2005. - 496 с.
2. Коробко, В.И. Теория управления [Электронный ресурс]: электрон. учеб. курс / В.И. Коробко. - Электрон. дан. и прог. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
3. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / Б.Г. Литвак. - М.: Дело, 2006. - 440 с.
4. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учеб. для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2013. - 335 с.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учеб. для вузов, обуч. по спец. "Антикризисное управление" и др. экон. спец., спец. "Менеджмент организации" / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. - 383 с.
6. Юкаева, В.С. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов / В.С. Юкаева. - М.: Дашков и К, 2007. - 324 с.





Спасибо за внимание!

Автор: **Кузнецов Николай Васильевич** – доцент кафедры экономики торговли учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации»

e-mail: nvkuznetsov@list.ru