

Введение в курс методы принятия управленческих решений

Лекция 1

Бакалавриат, 2021г.

Решения каждого человека имеют серьёзные последствия, но решения, принимаемые управляющими имеют особое значение.

Они затрагивают всех людей, которые с ними общаются, и все предприятия, которыми они управляют.

Специфика управления предприятием, требует от тех, кто ими управляет, не только знание процесса производства, но и знания **процесса управления**

- **Управление** – это целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности в процессе производства.

(учебник по научным основам управления производством. О.В.Козлова)

Управленческое решение (УР)- это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого УР является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Управленческие решения – продукт труда руководителя

Место управленческого решения в системе управления организацией.



Принятию Управленческого решения предшествует процедура его
разработки

Разработка управленческого решения включает процедуры:

- ❖ Установления необходимого воздействия на объект управления
- ❖ Выработки способов действия
- ❖ Оценки различных способов действия

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

1. стратегическое планирование деятельности организации;
- 2.
3. управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
4. управление производственной и обслуживающей деятельностью;
5. формирование системы управления компании;
6. управленческое консультирование;
7. управление внутренними или внешними коммуникациями.

Содержание управленческого решения:



- **Экономический аспект** (реализация отношений и прав собственности при производстве материальных и нематериальных благ и услуг, связанных с получением и распределением/использованием прибыли);



- **Организационный аспект** (выбор эффективной формы организации бизнеса– как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов механизма бизнеса с целью удовлетворения потребности клиентов и достижения целей организации).



- **Социальный аспект** (искусство работы с людьми: сотрудниками, клиентами; налаживание связей с партнерами, продвижении компании на рынке);



- **Правовой аспект** (правовое регулирование бизнеса, выбор эффективной формы налогообложения, защита информации, правонарушения и ответственность за них);



- **Технологический аспект** (использование успешных достижений в науке и инженерном деле для совершенствования товаров и услуг для потребителя)

С точки зрения формы принятия и реализации Решение - это:

1. элемент множества возможных альтернатив;
2. нормативный документ, регламентирующий деятельность системы управления;
3. устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;
4. нечто, отражающее достижение поставленной цели (материальный объект, число, показатель);
5. реакция на раздражитель.

Управленческое решение рассматривается как технология; наука; практика; искусство.

интуиция + здравый смысл
+ научный подход =

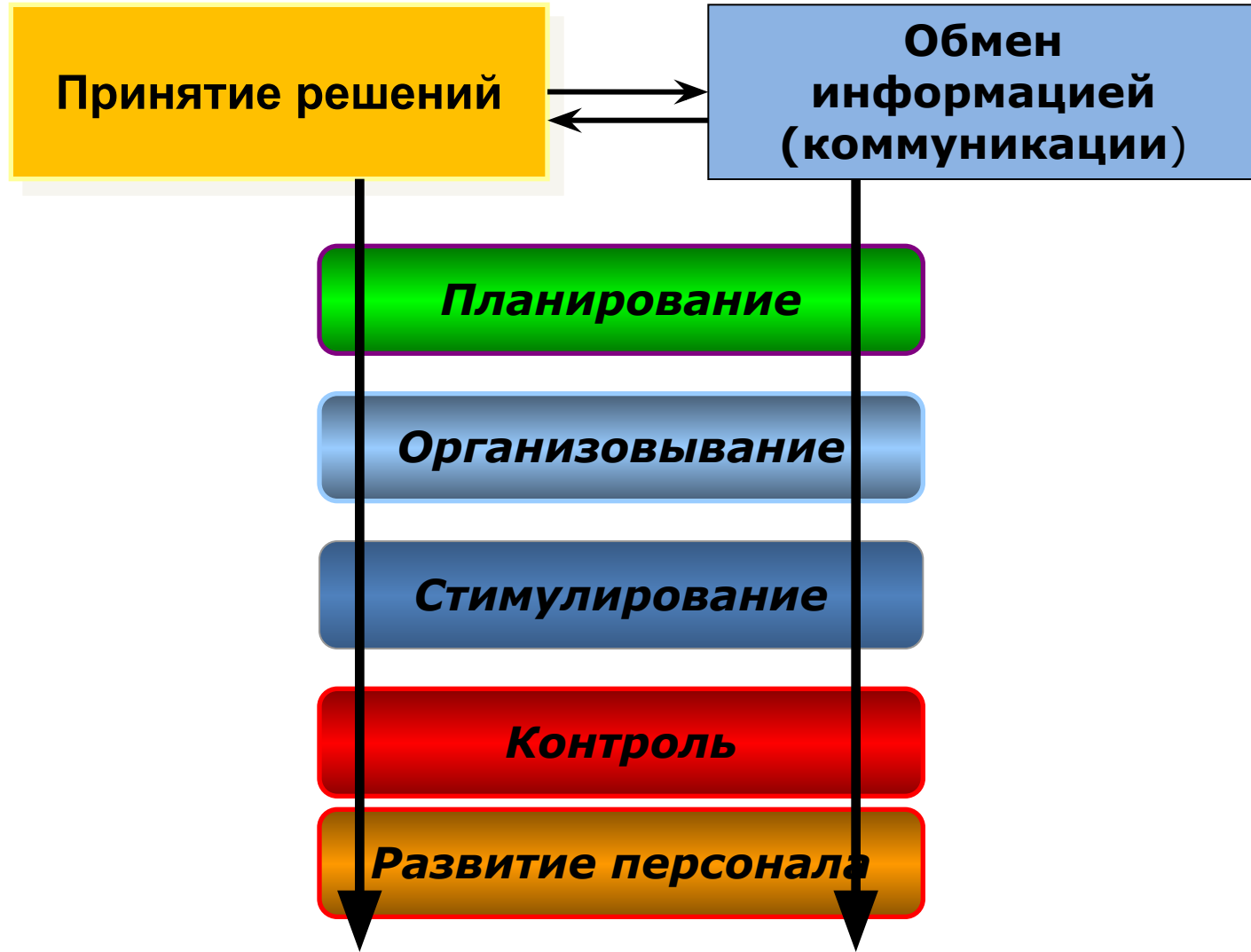
управленческий успех

**Какие функции должны быть у
менеджера?**

**Что он обычно делает, чтобы быть
эффективным?**

**Как правило, говорят о пяти основных
функциях эффективного менеджера.**

Принятие управленческого решения как связующий процесс управления



ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – Планирование

Планирование– вид управленческой деятельности, связанной с установлением планов организации в целом, ее подразделений, функциональных подсистем, отделов и служб.

Планы содержат перечень того, что должно быть сделано, определяют последовательность, ресурсы и время выполнения работ, необходимых для достижения поставленных целей

Управленческие решения, принимаемые при реализации данной функции:

- ✓ О целях и задачах организации;
- ✓ О состоянии внешней и внутренней среды и их влиянии на будущее организации;
- ✓ О стратегии и тактике достижения поставленных целей;
- ✓ О маркетинговой стратегии:
 - о целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках*
 - о стратегии ценообразования*
 - о каналах сбыта и распределения продукции или услуг*
 - о разработке новых видов товаров или услуг*
 - о способах проведения рекламных кампаний;*
- ✓ О бюджете организации;
- ✓ Об источниках инвестиций и выборе инвестиционных проектов;
- ✓ Об объеме и структуре активов и др.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – Организация деятельности

ОРГАНИЗАЦИЯ деятельности

– функция управления, задачей которой является формирование структуры организации и обеспечение ее работы всеми необходимыми ресурсами – персоналом, основными и оборотными средствами и т.п.

Управленческие решения, принимаемые при реализации данной функции

- ✓ О способах организации взаимодействия подразделений и работников организации;
- ✓ О функциональных обязанностях;
- ✓ О пределах и распределении полномочий, и ответственности;
- ✓ О реорганизации структуры организации и ее системы управления, вследствие изменения целей организации или состояния внешней среды;
- ✓ О политике управления персоналом;
- ✓ Об управлении активами организации.

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – Организация деятельности

**СТИМУЛИРОВАНИЕ
(МОТИВАЦИЯ)** – это деятельность, имеющая целью активизировать трудовой коллектив и каждого работающего в организации и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, сформулированных в планах.

Управленческие решения,
принимаемые при реализации
данной функции:

- ✓ О мерах по повышению производительности труда;
- ✓ Об установлении нужд и потребностей работников организации;
- ✓ Об оценке степени удовлетворенности потребностей;
- ✓ Об определении действий, необходимых для удовлетворения потребностей;

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ – Организация деятельности

**Развитие персонала –
применение практических
знаний из области
гуманитарных дисциплин
с целью позитивных
изменений в области личных
и организационных целей,
а также системы ценностей
сотрудников организации**

Управленческие решения, принимаемые при реализации данной функции:

- обучение на рабочем месте используют99% компаний;
- внешние мастерские, конференции, семинары - 95%;
- Курсы - 93%;
- тренинги за пределами рабочего места - 90%;
- коучинг (линейные менеджеры) - 88%;
- аудио- и видеообучение - 81%;
- наставничество и buddying - 72%;
- ротация, secondment, shadowing - 71%;
- коучинг (внешние специалисты) - 64%;
- e-learning - 54%;
- внутренние мероприятия по обмену знаниями - 52%.

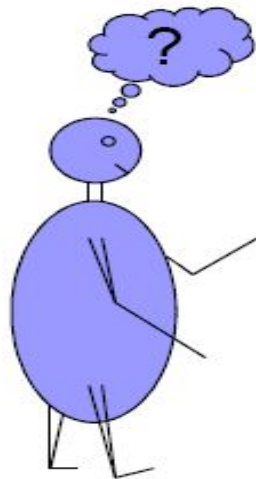
Принимать решения — легко или сложно?

На самом деле все зависит от человека — его готовности рисковать и принимать на себя ответственность, способности прогнозировать последствия и учитывать чувства и эмоции.

Лучшее, что вы можете сделать в моей компании, - принять правильное решение; следующая правильная вещь - принять неправильное решение. Но вас уволят, если вы не принимаете никаких решений!

Перси Барневик, глава АВВ

Где взять решение? (Анализ)



Основные функции руководителя в процессе принятия решения:

1. Руководитель должен управлять процессом выработки решения.
2. Руководитель должен уметь правильно определить и поставить задачу.
3. Руководитель участвует в выборе оценочных критериев для поставленной задачи.
4. Руководитель принимает решение.
5. Руководитель организует выполнение решения.



Причины по которым оттягивается принятие решений или выбираются неоптимальные или неправильные варианты

- Отсутствие четкого представления о том, что хотят получить
- Отсутствие необходимой информации и знаний о методах разработки и принятия деловых решений
- Отсутствие представления о возможных последствиях (в первую очередь финансовых)
- Существование определенного элемента риска, заставляющего оттягивать момент принятия решения
- Боязнь задеть чувства других людей, вопросы «территории» и др.

Многие исследования, проводимые в мире, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев.

В чем проблемы современного управления?

Проблема в....

Квалификации
управленцев

Перенасыщенности
информации:

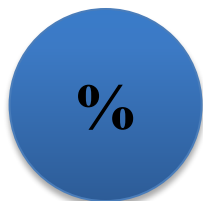
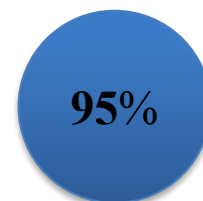
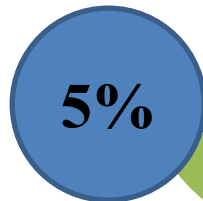
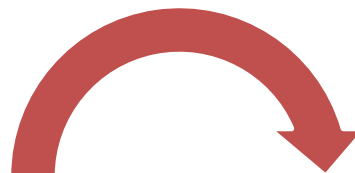
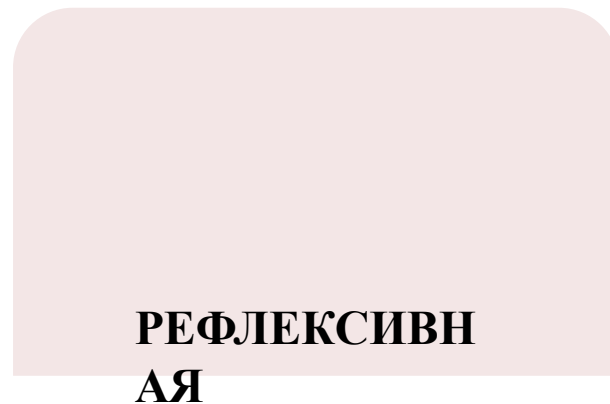
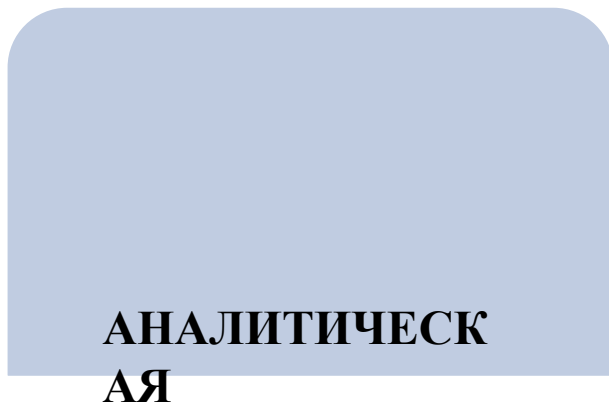
Рост информации (ее больше, чем
мы можем переварить);

Множественные взаимосвязи между
информацией

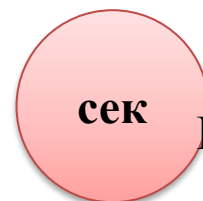
Управленец должен постоянно учиться
и уметь применять новые знания на
практике

РИСК

Человек управляется двумя системами



Процент решения вопросов



Время реагирования

Большинство компаний представляет собой кладбище незавершенных программ.

Они полны обломков прекрасных идей, которые так никогда не были воплощены в жизнь полностью.

А. Высоцкий

Достижения группы зависят от того, кто стоит во главе.

А. Высоцкий

Человек, обладающий властью должен понимать, что его главная задача — объединять творчество, наделять властью своих партнеров и доверенных руководителей, создавать согласие в отношении идеологии компании.

Основная идея, замысел работы руководителя любого уровня

Принципом руководителя не может быть что-либо иное, кроме как «добиваться того, чтобы люди выполнили свою работу».

— Л. Рон Хаббард

- работа руководителя нужна для того, чтобы усилия отдельных сотрудников были максимально эффективны, согласованы между собой и приводили к производству нужного продукта.



Краткий список обязанностей руководителя

- 1. Добиваться производства продуктов**
- 2. Отдавать распоряжения**
- 3. Повышать ответственность подчиненных**
- 4. Разрабатывать инструкции и политику**
- 5. Организовывать**
- 6. Планировать**
- 7. Координировать деятельность**
- 8. Инспектировать**
- 9. Обучаться и обучать подчиненных**

Ошибки руководителей

- Забыть про собственное распоряжение
- Самому нарушать собственные правила
- Определять ценность подчиненного не по результатам, а по его отношению, образованию или качеству общения.
- Вместо того, чтобы “дожать” до результата и на этом поставить точку, “отпустить” контроль в тот момент, когда уже “почти сделано”.
- Тратить время на не конструктивное общение с теми, кто дает мало результатов, но любит поговорить.
- Понимая, что сотрудник не подходит, давать ему “второй шанс” или “третий шанс”.
- Не ставить подчиненных в известность о планах деятельности
- Отдавать распоряжения устно, вместо того, чтобы сделать это письменно.
- Эмоционально реагировать на проблемы в работе.
- Уходя в отпуск или уезжая в командировку передавать дела в последний день,
- Не заботиться о том, понимает ли подчиненный то, что от него требуется, пытаться при этом добиться исполнения без понимания.
- Критиковать вышестоящее руководство и компанию

С учетом требований современного
рынка и современных систем
управления менеджер сегодня должен
обладать вполне определенными
личными качествами.

Качества, которыми должен обладать руководитель (по А.Г. Ковалеву) :

- **профессиональная подготовленность** (знания, умения и навыки по профилю деятельности, знание науки управления, опыт работы);
- **психологическая подготовленность** (интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм);
- **организаторские способности** (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли);
- **педагогические способности** (специфическая наблюдательность, педагогическая изобретательность, любовь к людям, интерес к их психологии и духовному развитию).

Современный менеджер во всем мире воспринимается как

**эффективный, инновационный руководитель = лидер + власть + стиль
работы + карьера.**

К основным личным качествам современного менеджера можно отнести такие качества, как:

- **жажда знаний**, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе;
- **упорство, уверенность** в себе и преданность делу;
- **нестандартное мышление**, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- **психологические способности** влиять на людей;
- коммуникативность и чувство успеха;
- **эмоциональную уравновешенность** и стрессоустойчивость;
- **открытость, гибкость** и легкую приспособляемость к происходящим изменениям;
- **ситуационное лидерство** и энергию личности в корпоративных структурах;
- **внутреннюю потребность к саморазвитию** и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;
- склонность к успешной защите и столь же эффективному нападению;
- **ответственность за деятельность** и принятые решения;
- **потребность работать в коллективе** и с коллективом.

Модель менеджера целью, которого является "помочь сотрудникам выполнить работу", разработанная службой по управлению персоналом компании "Чейз Манхэттен Бэнк», состоит из следующих пунктов:

1. Гуманное отношение к работникам..... 100%
2. Дружеские отношения с сотрудниками75%
3. Самопрезентация (стремление нравиться людям) 30%
4. Использовать работников в своих интересах..... 40%
5. Зависимость от чего-либо.....20%
6. Избегать принятия решений.....40%
7. Не воспринимать альтернативных решений.....20%
8. Применять административное давление.....25%
9. Стремление к цели несмотря ни на что.....30%
10. Неудовлетворенность получаемыми результатами... 60%
11. Целеустремленность 100%
12. Получение удовлетворенности от своей работы..... 100%

Современная действительность требует от руководителя способности творчески подходить к решению проблем, действовать в условиях неопределенности, находить нетривиальные подходы.

Цифровые технологии (искусственный интеллект), меняют формат профессии и роли менеджера, а в этой связи и требуемые от него управленческие компетенции. В числе основных требований к топ-менеджеру будущего специалисты называют сегодня (РБК Pro):

- навыки общения;
- многофункциональность;
- технологическое развитие;
- умение быстро обучаться;
- умение ценить время;
- умение использовать новые технологии в повседневной рутине;
- адаптивность.

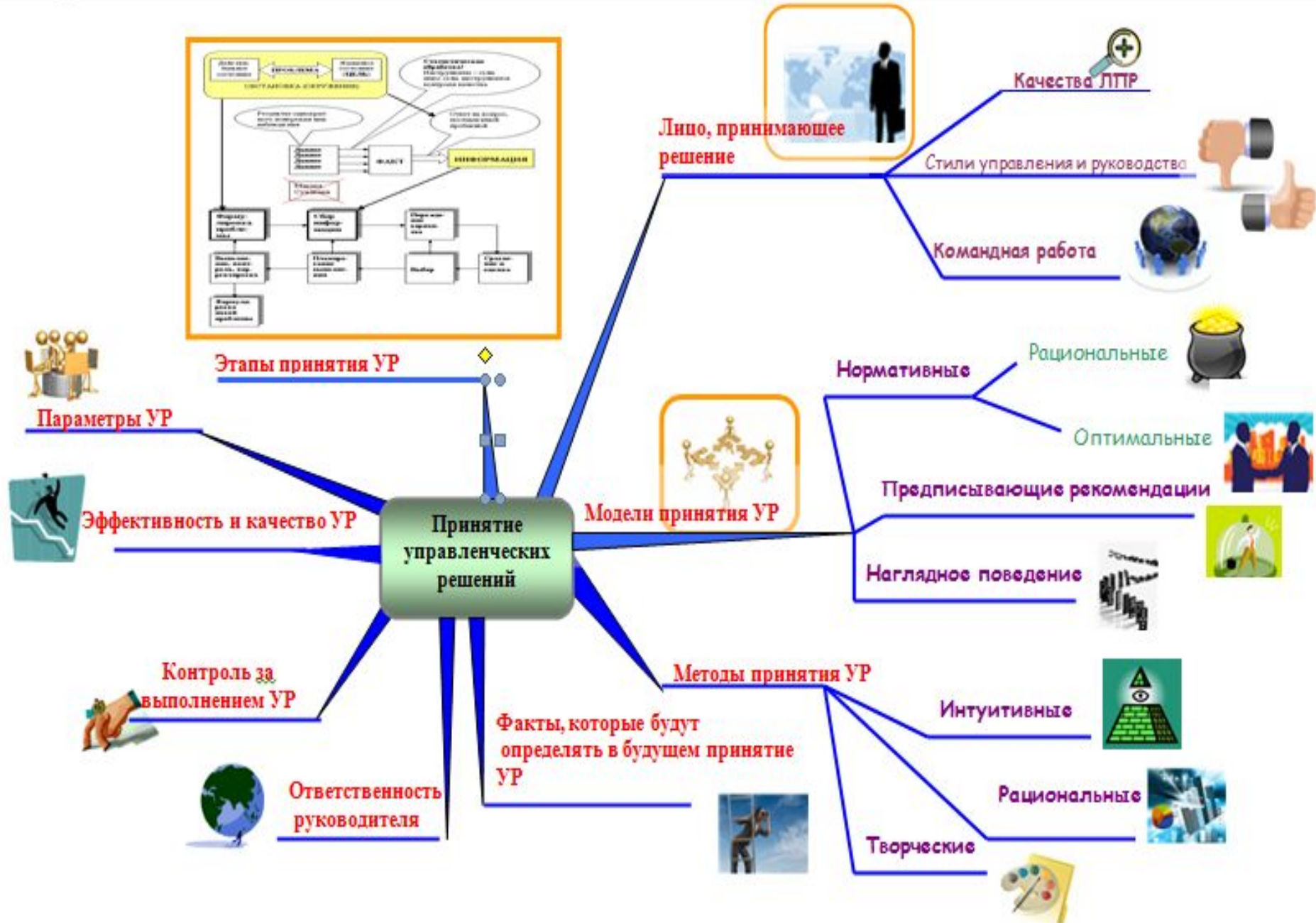


Схема. Карта ума курса «Принятие управленческих решений»