

# 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**

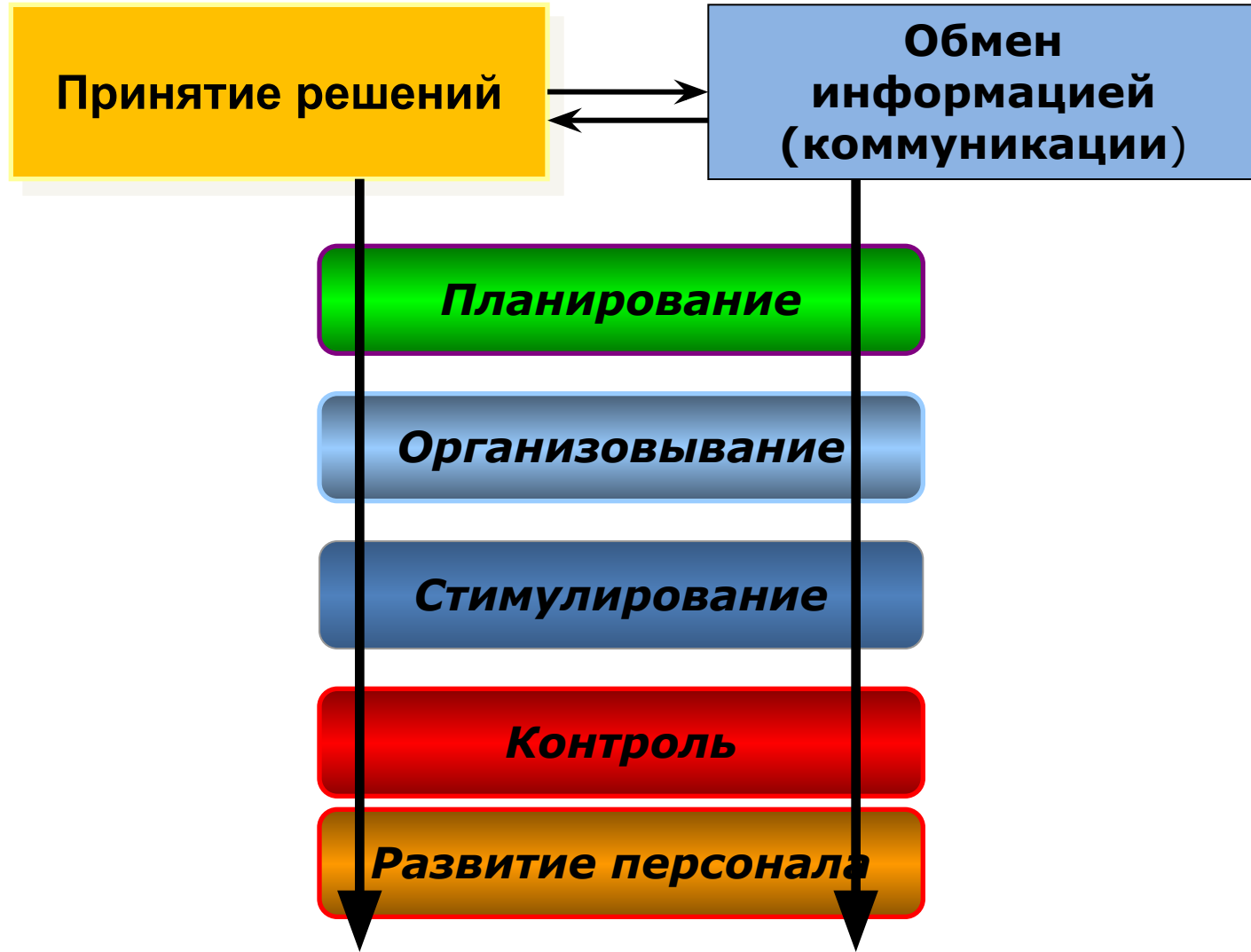


**Какие функции должны быть у  
менеджера?**

**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 используют .....99% 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%.

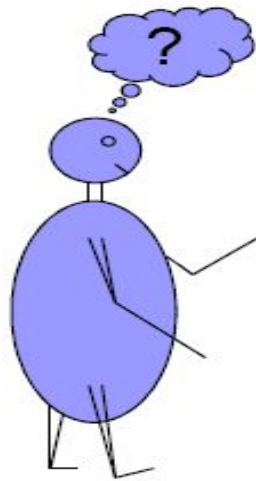
## Принимать решения — легко или сложно?

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:

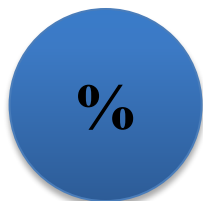
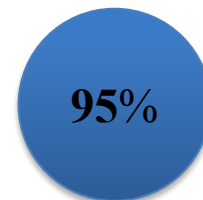
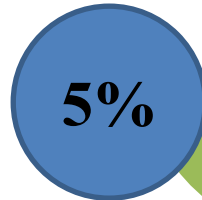
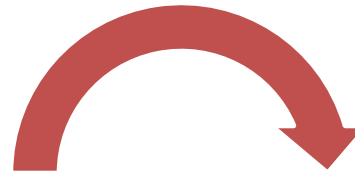
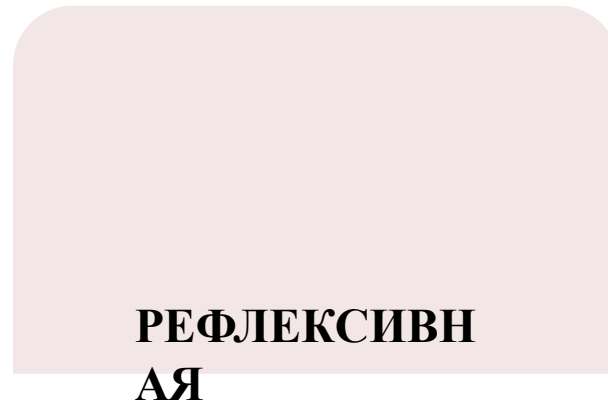
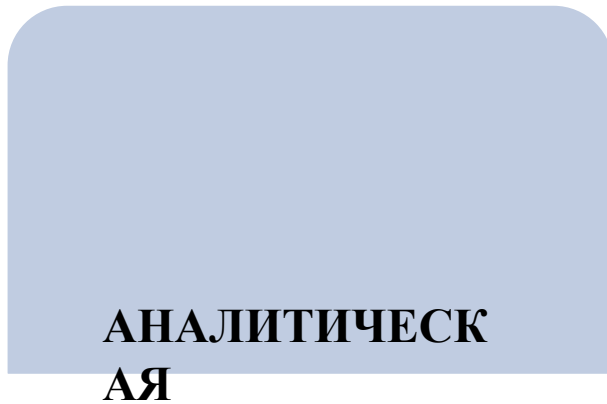
Рост информации (ее больше, чем  
мы можем переварить);

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 сотрудниками .....75%
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.

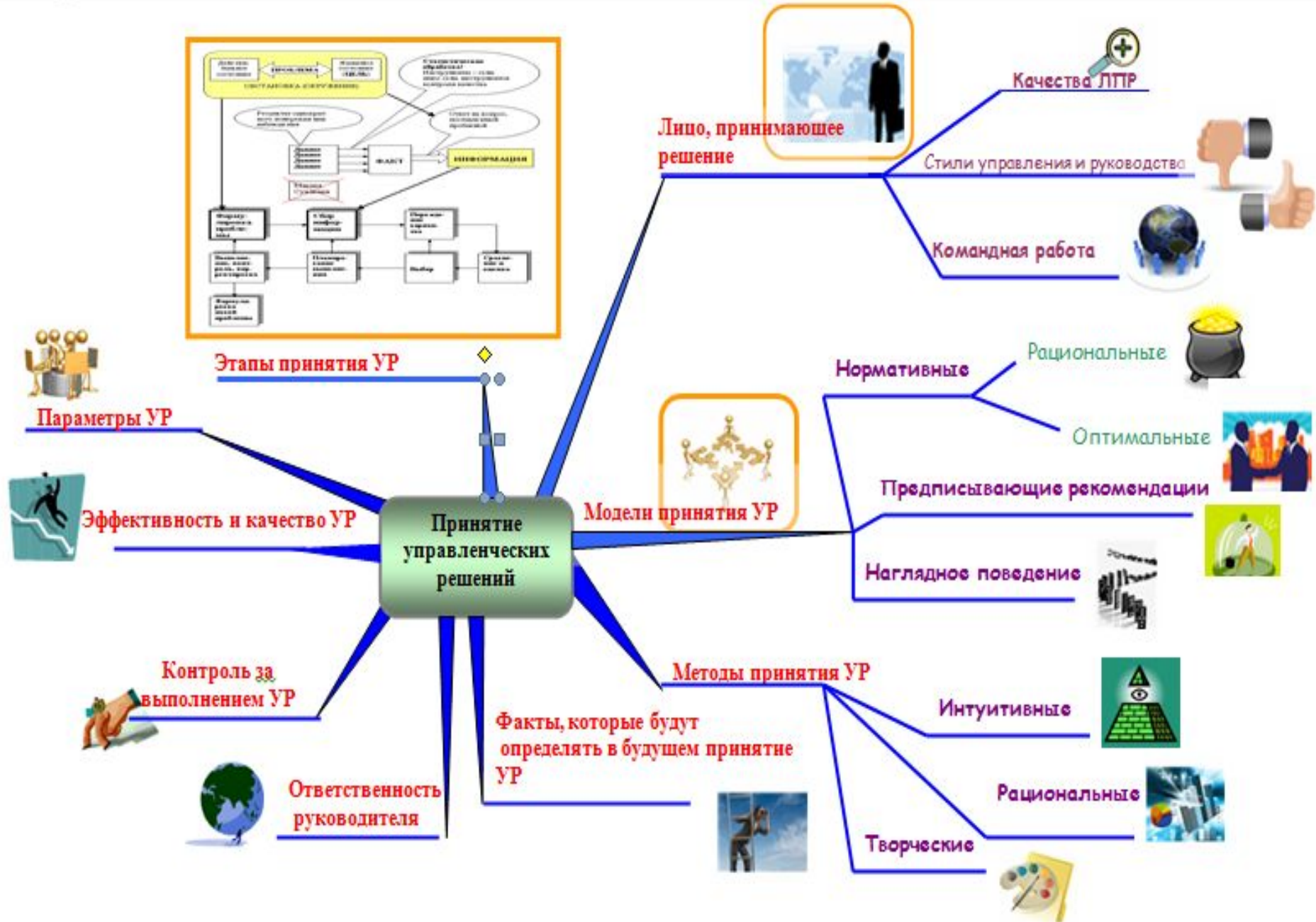


Схема. Карта ума курса «Принятие управленческих решений»