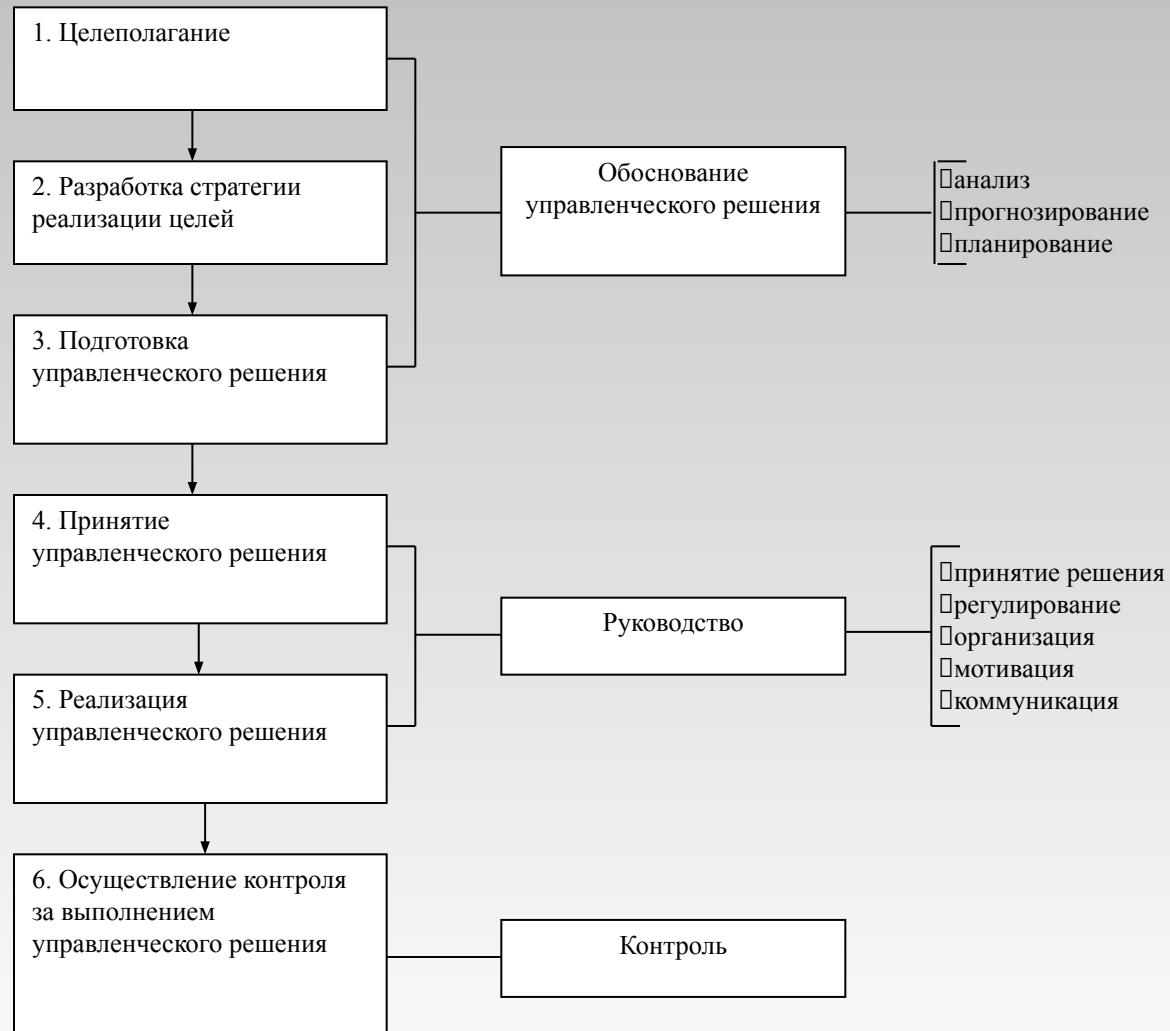


Процесс управления

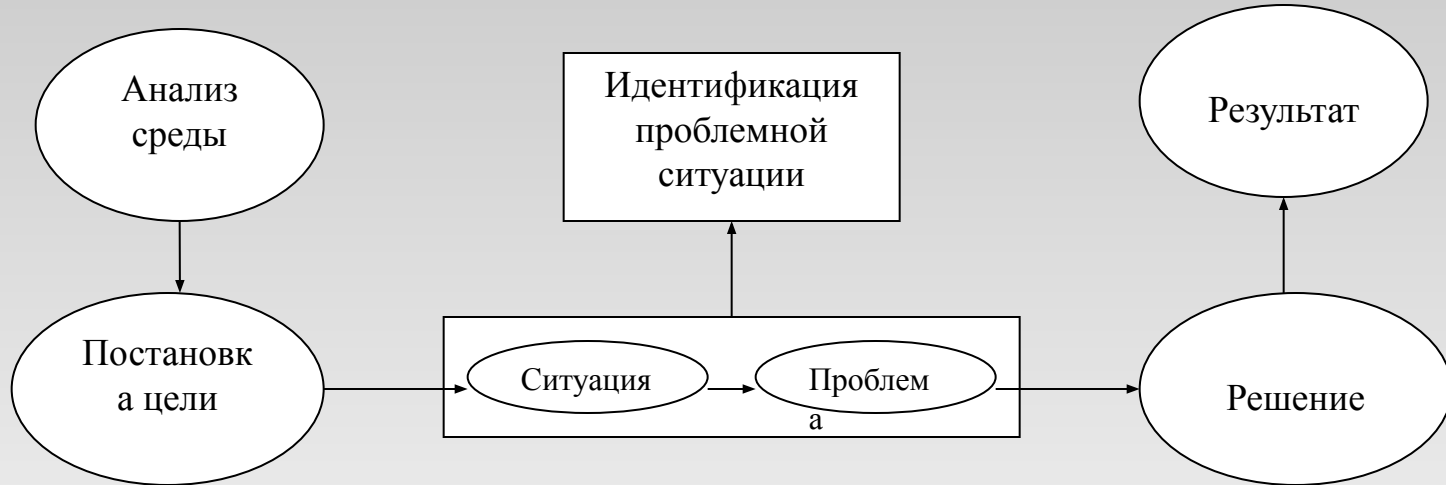
Содержание и стадии процесса управления

Последовательность управленческих действий

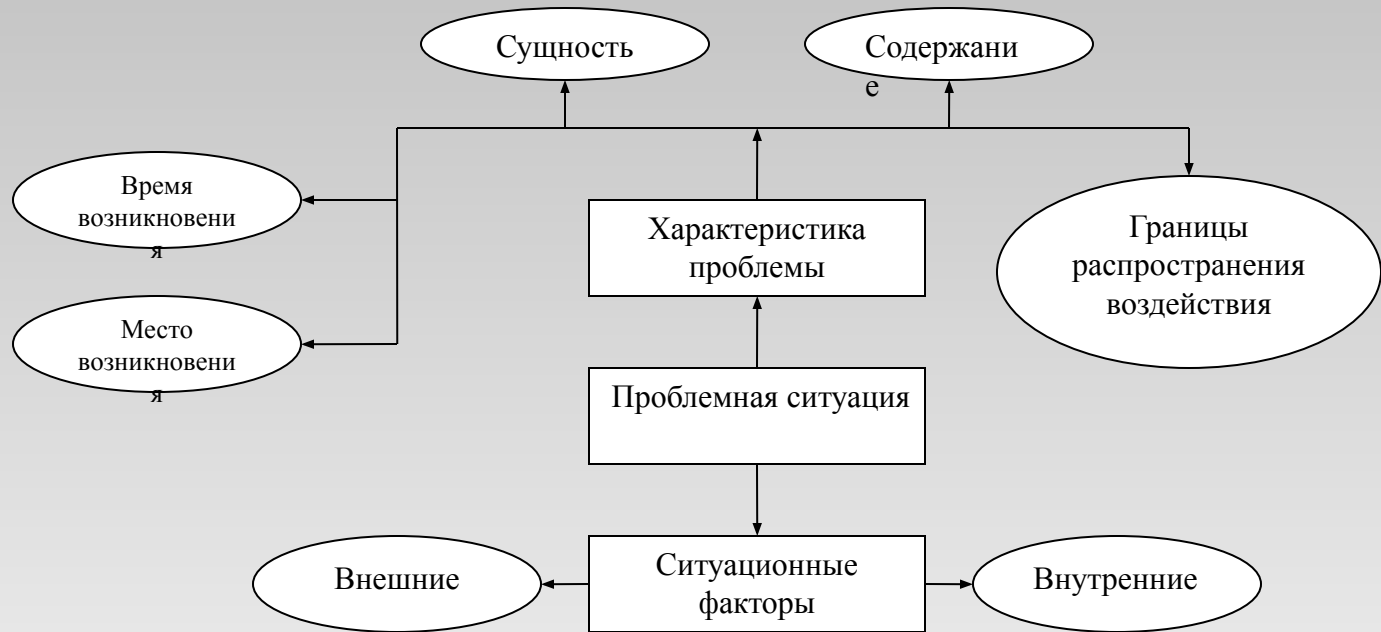
Стадии процесса управления



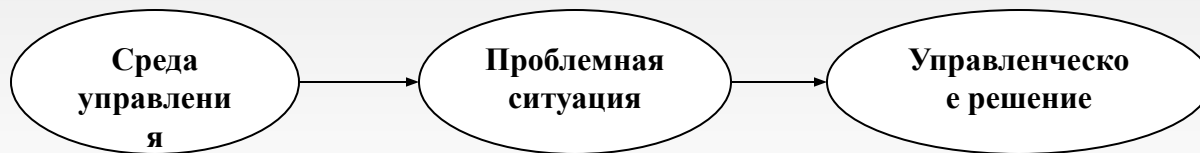
Элементы процесса управления



Общие составляющие процесса управления



Понятие проблемной ситуации



Линейный процесс управления

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Цель

Корректируемый процесс управления

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Разветвлённый процесс управления

Цель

Ситуация 1

Проблема 1

Решение 1

Ситуация 2

Проблема 2

Решение 2

Ситуация 3

Проблема 3

Решение 3

Ситуационный процесс управления

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Поисковый процесс управления

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Целевой процесс управления

Цель

Ситуация

Проблема

Решение

Программный процесс управления

Цель

Ситуация --- Проблема
Программа

Решение

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ:

- целеполагание**
- оценка ситуации**
- определение проблемы**
- управленческое решение**

СВОЙСТВА ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

Свойство последовательности:

- процесс управления не может быть построен иначе, как цель-ситуация-проблема-УР

Свойство цикличности:

- последовательность этапов процесса управления повторяется после перехода системы в новое состояние

***Функциональный аспект процесса управления
связан с реализацией основных функций
управления:***

- Планирования**
- Организация**
- Активация**
- Регулирование**
- Координация**
- Контроль**

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ АСПЕКТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

проявляется в выделении этапов:

- РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ**
- НОРМИРОВАНИЕ**
- ИНСТРУКТИРОВАНИЕ**
- ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

ИНФОРМАЦИОННЫЙ АСПЕКТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

проявляется в последовательности выполнения информационных работ,

выделяются этапы:

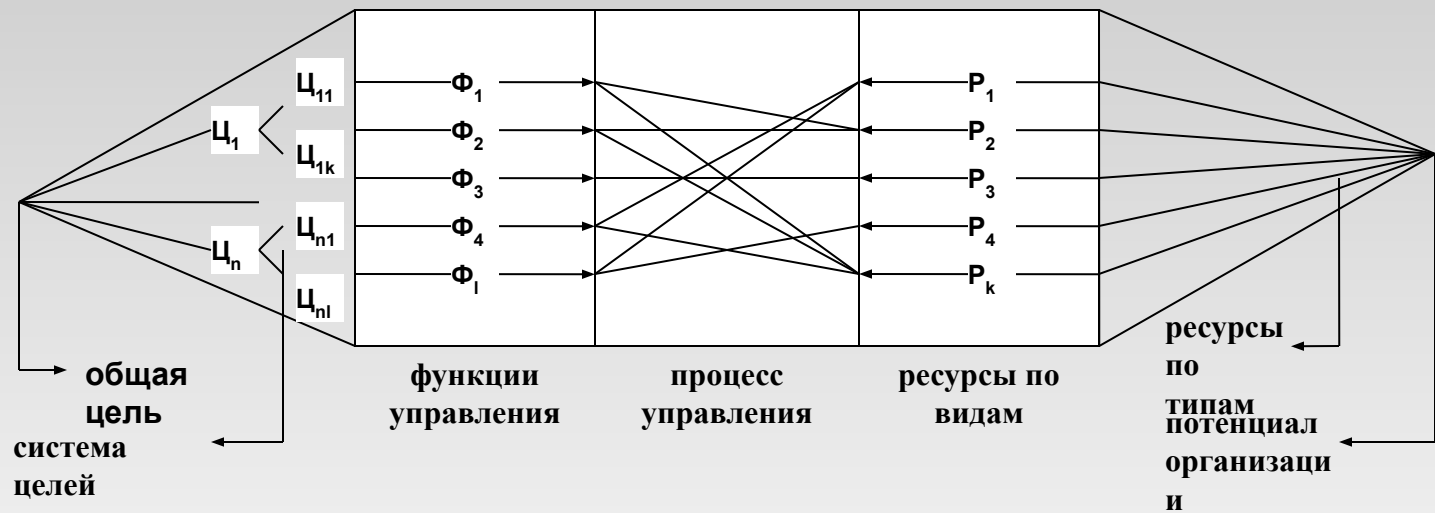
- **этап поиска информации**
- **этап комплектования информации**
- **этап обработки и передачи информации**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АСПЕКТ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ

ВЫРАЖАЕТСЯ В СЛЕДУЮЩИХ ЭТАПАХ:

- установление экономических потребностей**
- оценка наличия ресурсов**
- распределение ресурсов**
- использование ресурсов**

Связь между целями, функциями, ресурсами и процессом управления



- *Принимать решения очень легко, трудно принимать хорошие решения.*

Народная мудрость.

- *Никогда не принимайте решение, если его можно не принимать, в противном случае сделайте всё, чтобы его приняли другие.*

Принцип Пфейлера

- *Участие в принятии решения прямо пропорционально участию в его выполнении.*

Принцип Фримена

Два подхода к понятию «управленческое решение»

1. Фиксированный управленческий акт, принятый план действий, постановление и т.п.
2. Процесс выработки и реализации лучшего варианта решения проблемы.

Под лицом принимающим решение (ЛПР) понимается человек или группа людей, на которых возложена функция окончательного выбора одного из возможных вариантов решения.

Классификация В. Врумма процессов взаимодействия ЛПР со своими подчинёнными.

Составляющие управленческого решения:

1. Субъект (инициатор) решения.
2. Объект (исполнитель) решения.
3. Предмет решения.
4. Цель разработки решения.
5. Принципы разработки решения.
6. Для кого решение разрабатывается.

Классификация решений

| Признак классификации | Виды решений |
|-----------------------------------|--|
| Форма принятия | Индивидуальные Групповые Организационные Межорганизационные |
| Продолжительность достижения цели | Оперативные Тактические Стратегические |
| Содержание решений | Качественные Количественные |
| Условия принятия | Определённость Риск Неопределённость |
| Степень жёсткости | Конкретно – жёсткие Ориентирующие Гибкие Нормативные |

Классификация решений (продолжение)

| | |
|-----------------------|---|
| Сфера действия | Политические Экономические Социальные Организационные Технические Технологические Комплексные |
| Причины возникновения | Инициативные Ситуационные Предписанные Программные Сезонные |
| Функции управления | Планирование Организация Координация Контроль Мотивация |
| Широта проблем | Всеобщие Общие Особенные Частные |

Требования, предъявляемые к управленческому решению:

1. Должно иметь строгую целевую направленность
2. Должно быть полномочным
3. Должно быть своевременным
4. Должно быть непротиворечивым, согласованным с другими решениями
5. Должно быть ясным по форме, чётко сформулированным, лаконичным
6. Должно быть реальным (реализуемым)

Этапы подготовки и принятия решений

1. Выявление проблемы
2. Исследование проблемы и постановка диагноза
3. Определение целей
4. Поиск решения проблемы
5. Оценка всех альтернатив и выбор наилучшей из них
6. Согласование решения
7. Утверждение решения
8. Подготовка к вводу решения в действие
9. Управление принятием решения
0. Проверка эффективности

Последовательность рассуждений при анализе проблемы содержит следующие этапы:

1. **В чём проблема?** Каковы её симптомы? (признаки, показатели) Что не устраивает в сложившейся ситуации? Какая ситуация предпочтительнее?
2. **Особенности проблемы:** Чего недостаёт? Что мешает? Чьи интересы затронуты?
3. **Действия в реальных условиях.** Конкретные меры, ожидаемые результаты.
4. **Как можно решить проблему (в идеале).** Возможные стратегии, потенциальные результаты (идеальные).
При анализе проблемы важно отличать её симптомы, причины и следствия.

Симптомы – это некоторые видимые проявления проблемы, которые привлекают к ней внимание, но объяснить не могут.

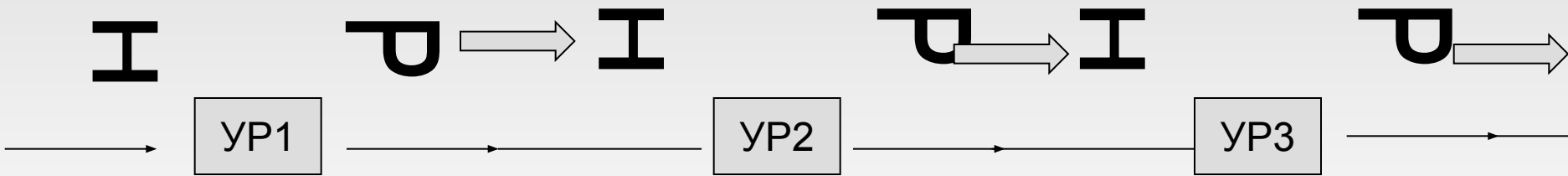
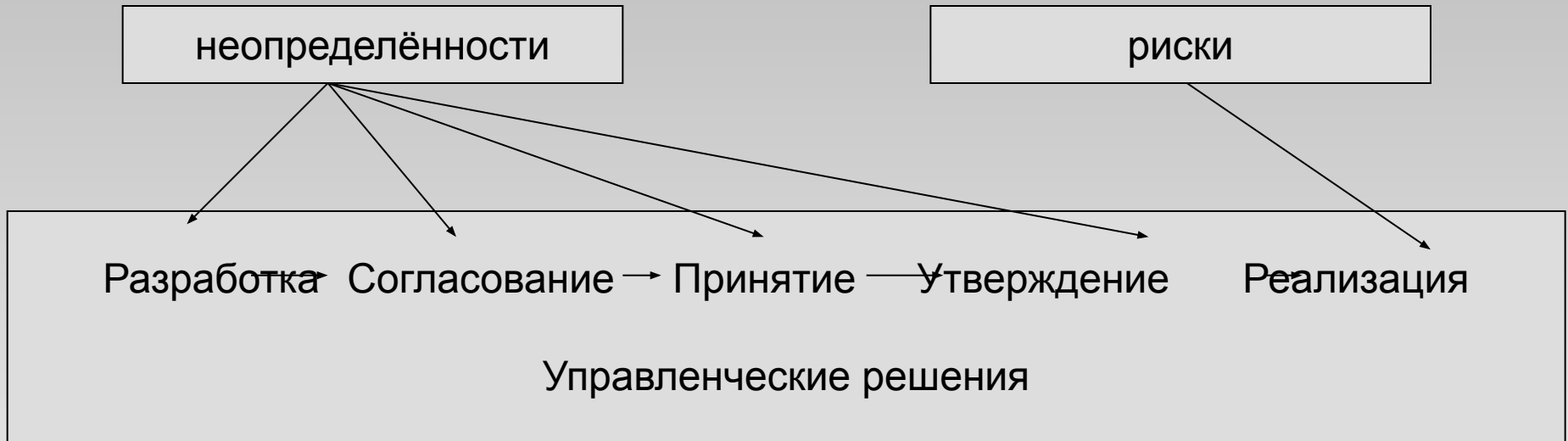
Причины – это исходные движущие силы, породившие проблему.

Следствия – это результаты к которым приводят данные проблемы.

Внутреннюю структуру проблемы составляют такие элементы как:

- Предмет проблемы – характеризует возникшее главное противоречие, которое выражается в вопросе: «В чём суть проблемы?»
- Объект проблемы – где возникла проблема?
- Субъект проблемы – кто связан с проблемой?
- Цель решения проблемы – для чего нужно решать проблему?
- Связи проблемы – характеризуют как ограничения, так и отношения с другими проблемами.

Условия риска и неопределённости



Ошибки руководителя при принятии решения

| Субъективные ошибки | Объективные ошибки |
|--|---|
| 1. Привычка принимать решения по выработанному шаблону (Мы всегда так делали) | 1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые вследствие этого не выполняются |
| 2. Переоценка возможного успеха (Мне обязательно повезёт) | 2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты |
| 3. Апелляция к собственному опыту (Мой опыт мне поможет) | 3. При принятии решения определяются нереальные сроки. Все понимают это, но, тем не менее, принимают решения. |
| 4. Настрой на субъективное желание (Я этого очень хочу) | 4. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не работают |
| 5. Недооценка риска (Со мной этого не случится) | 5. Принимаемое решение оказывается в силу обязательств половинчатым |
| 6. Установка на самый исполнительный вариант (Зато всё сделаем быстро) | 6. В решениях существует определённая возможность конфликта при их реализации |
| 7. Стремление доказать свою правоту (В конечном счёте я всегда прав) | 7. Решения принимаются большинством, хотя правильным может быть мнение меньшинства |
| 8. Абстрактный стиль принятия решений (Смысл понятен, а там разберёмся) | 8. Решения принимаются с расчетом на то, что ошибки будут исправлены в процессе его реализации |
| 9. Подгонка информации под вой замысел (вариант) решения (Моя идея должна сработать) | 9. В связи с нехваткой времени игнорируется поэтапная процедура принятия решений |
| Давление неудач (Я уже не один раз обжигался) | 10. Некому готовить информацию, необходимую для принятия решений. |