

Курс «МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Тема 3. Структура принятия управленческих решений в организации

1. Понятие технологии принятия управленческих решений
2. Человек и организация как субъекты решений
3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений
4. Этапы формирования новых решений.

1. Понятие технологии принятия управленческих решений

Процесс принятия решений –

циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения.

Технология принятия решений –

последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами оптимизации альтернатив.

2. Человек и организация как субъекты решений

Основное профессиональное умение менеджера - умение принять эффективное управленческое решение.

Человек реализуется как личность, принимая и исполняя решения.

Каждому действию лица, принимающего решения (ЛПР), предшествует решение о его целесообразности. ЛПР взаимодействует с внешней средой, руководствуясь теми решениями, которые осознанно или неосознанно принял.

2. Человек и организация как субъекты решений

Важнейшее решение для каждого человека - решение о вхождении в состав организации, которое определяет:

- среду его основной деятельности,
- положение во внутренней иерархии организации,
- положение во внешней по отношению к организации среде,
- делегируемые ему организацией полномочия, за которые он соглашается нести ответственность и получает вознаграждение,
- круг обязанностей и задач, которые он должен в организации решать,
- полномочия, которые он делегирует другим членам организации при выполнении стоящих перед ним задач,
- профессиональный уровень,
- организационную культуру общения внутри и вне организации и т. д.

2. Человек и организация как субъекты решений

Выбирая организацию, каждый исходит из своей профессиональной ориентации, профессионального уровня, собственной системы ценностей и предпочтений.

В процессе активной деятельности человека под воздействием изменяющихся условий может происходить смена его целевых установок, системы ценностей и предпочтений.

2. Человек и организация как субъекты решений

Мы можем выбирать лишь из числа тех организаций, которые согласны принять нас в свой состав, если мы удовлетворяем предъявляемым в этих организациях требованиям.

Организация, в состав которой входит человек, под влиянием разнообразных условий, в том числе, под влиянием личности, может изменять свою миссию, стратегию, тактические цели.

2. Человек и организация как субъекты решений

Одно из основных предназначений организации — решение проблем, стоящих перед ней, в соответствии:

- с ее миссией, стратегическими и тактическими целями (*для искусственных организаций*);
- с ее концепцией устойчивого развития и выживаемости (*для естественных организаций*).

Организации создаются и существуют для решения проблем.

Проблемы возникают:

- при стремлении организации добиться достижения стоящих перед ней целей,
 - при стремлении организации обеспечить устойчивость, выживаемость.
-

Организации классифицируются по различным принципам и признакам.

По социальной общности:

- исторические общности (классы, нации, государства);
- целевые общности (административные организации; союзные организации — партии, профсоюзы, молодежные и творческие объединения; ассоциативные и поселения).

По принципу образования:

- утилитарные, в основе которых достижение общих и индивидуальных целей, связанных с решением общественно полезных задач (предприятия, фирмы, банки);
- добровольные, в основе которых добровольное участие (партии, университеты);
- принудительные, в основе которых принудительное участие (армия, начальная школа).

По характеру деятельности:

- технологические, реализующие определенные технологии изготовления продукции или услуг (промышленные предприятия, фирмы, банки, концерны и т. д.);
- программно-целевые, реализующие определенную программу, связанную с решением социально-экономических или технических проблем (федеральные, региональные, отраслевые, научно-технические и т. д.);
- непрограммные, реализующие сложную, но гибкую систему действий, изменяющуюся в зависимости от текущей обстановки.

2. Человек и организация как субъекты решений

Наиболее значимым для понимания процессов управления деление организации на естественные и искусственные.

- Искусственная организация (организационная система) – это объединенная группа людей, координирующих свою деятельность для достижения определенных целей, созданная по заранее намеченной программе.
- Естественная организация — это группа людей, объединенная под воздействием естественного хода событий и стремящаяся обеспечить устойчивое функционирование, образованная в соответствии с естественным ходом события, под влиянием традиций, сложившихся в обществе.
- **Принадлежность организации к естественным или искусственным зависит от проблем, которые ей приходится решать.**

Решение — одна из центральных составляющих процесса управления организацией. Эффективность принимаемых решений во многом определяет эффективность функционирования организации.

Решение может рассматриваться:

- *как организационный акт,*
- *как один из основных этапов процесса управления,*
- *как интеллектуальная задача,*
- *как процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему.*

2. Человек и организация как субъекты решений

- Основными составляющими любой организации являются:
- люди, входящие в ее состав;
- задачи, для решения которых создана данная организация;
- управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации для решения стоящих перед ней задач.

2. Человек и организация как субъекты решений

- Любая организация функционирует во внешней среде:
- из внешней среды она берет ресурсы, необходимые для ее функционирования,
- во внешнюю среду она отдает результаты своей деятельности.

Функционирование организации состоит из трех взаимосвязанных процессов:

- получение ресурсов из внешней среды;
- изготовление продукта ее функционирования;
- передача продукта во внешнюю среду.

2. Человек и организация как субъекты решений

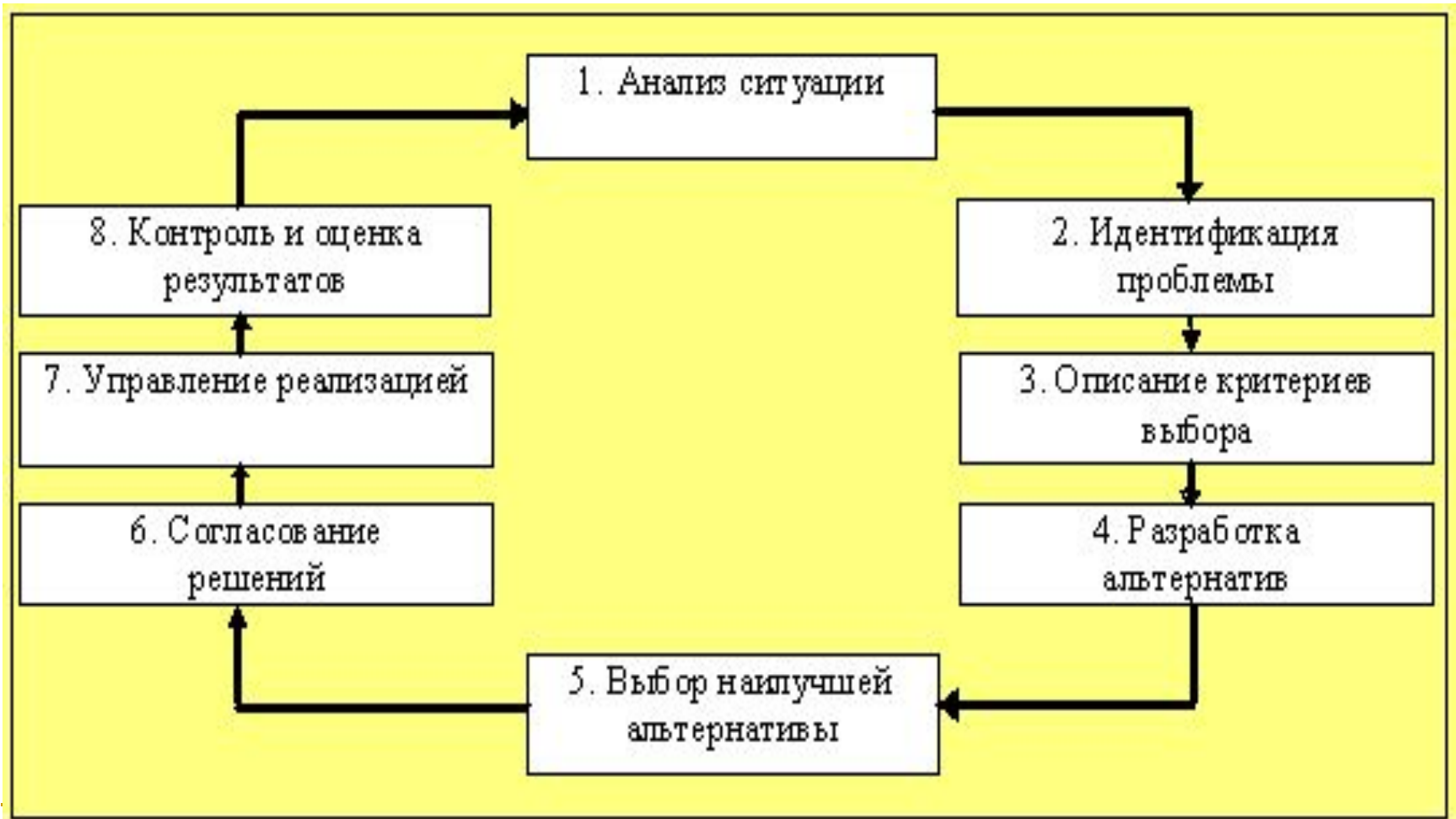
- Роль менеджмента в современной организации – поддержание баланса между этими тремя процессами, а также мобилизация внутреннего потенциала организации для их реализации осуществляются с помощью менеджмента.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

- Для руководителя принятие решений не является самоцелью.
 - Для разрешения проблемы часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление.
 - Решение – это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.
-

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

Основные стадии процесса принятия решений порядок их следования



3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

1. Анализ ситуации.

Необходимости принятия управленческого решения предшествует сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие **управленческой ситуации**.

Анализ управленческой ситуации требует **сбора и обработки информации** (восприятие организацией внешней и внутренней среды).

Данные о состоянии основных факторов внешней среды и положении дел в организации поступают к менеджерам и специалистам, которые классифицируют, анализируют информацию и **сравнивают реальные значения** контролируемых параметров **с запланированными или прогнозируемыми**, что в свою очередь позволяет им выяснить **проблемы, которые следует решать**.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

2. Идентификация проблемы.

- Первый шаг на пути решения проблемы – ее определение или диагноз, полный и правильный. **Правильно сформулировать проблему – значит наполовину решить ее.**

Два взгляда на сущность проблемы:

- 1. Проблема – ситуация, когда поставленные цели не достигнуты или существует отклонения от заданного уровня.
- 2. Проблема – потенциальная возможность повышения эффективности деятельности организации.

В целом: проблема – расхождение между желательными и реальными состояниями управляемого объекта.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

2. Идентификация проблемы.

Общие симптомы проблемы:

- низкие – прибыль, объем реализации, производительность труда, качество товаров и услуг;
- высокие – издержки, текучесть кадров, конфликтность.

Симптомы проблемы не есть ее причины.

Все элементы деятельности организации взаимосвязаны и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других. Определяя решение проблемы, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

3. Определение критериев выбора.

Критерии выбора - показатели, по которым производится сравнение альтернатив и выбор наилучшей альтернативы.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

4. Разработка альтернатив.

В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в этом случае решение может быть оптимальным.

На практике руководитель не располагает и не может располагать такими запасами знаний и времени, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу.

■ **Возможные ситуации:**

1. Варианты решения проблемы заранее известны или обнаруживаются без особых трудностей.
2. Решаемая проблема не встречалась раньше, т.е. возможные альтернативы неизвестны и их необходимо предварительно сформулировать. *(В таких случаях полезно коллективное обсуждение проблемы и генерирование альтернатив).*

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

5. Выбор альтернативы.

Необходима оценка возможных вариантов решения проблемы – определение достоинств и недостатков каждой альтернативы, анализ вероятных результатов их реализации.

Для этого необходимо иметь стандарты или критерии, по которым их можно сравнивать (критерии выбора).

- Поскольку выбор осуществляется, как правило, на основе нескольких критериев, он всегда носит характер компромисса.
- При оценке возможных вариантов решения руководитель имеет дело с прогнозными (вероятностными) оценками сравниваемых величин.
- Учет фактора риска приводит к пересмотру самого понятия наилучшего решения: им является не тот вариант, который максимизирует или минимизирует некоторый показатель, а тот, который **обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.**

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

6. Согласование решения.

■ Реализация управленческих решений требует совместных действий всех членов организации.

■ Принятие управленческих решений в организации не индивидуальный, а групповой процесс.

■ В групповых процессах принятия решений весьма существенную роль играет **стадия согласования**.

■ Признание решения редко бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее. Руководитель должен доказывать работникам, что его решение несет выгоды и организации, и отдельным ее членам.

■ Вероятность быстрой и эффективной реализации значительно возрастает, когда исполнители имеют возможность высказать свое мнение по поводу принимаемого решения, внести предложения, замечания и т.п.

■ Лучший способ согласования решения – привлечение работников к процессу его принятия.

■ Систематическое игнорирование мнения подчиненных ведет к авторитарному стилю руководства.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

7. Управление реализацией.

Для успешной реализации решения необходимо:

- определить комплекс работ и ресурсов;
- определить исполнителей;
- определить сроки исполнения (предусмотреть, кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы).

Если речь идет о достаточно крупных решениях, это может потребовать **разработки программы реализации решения.**

При осуществлении этого плана руководитель должен следить за тем, как выполняется решение, оказывать в случае необходимости помощь и вносить определенные коррективы.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

8. Контроль и оценка результатов.

Этап контроля выполняет функцию обратной связи.

Действия на этапе контроля:

- измерение последствий решения;
- оценка и сопоставление фактических и предполагавшихся результатов.

Решение всегда носит временный характер.

Срок эффективного действия решения равен периоду относительного постоянства проблемной ситуации.

Далее решение может перестать давать эффект и даже превратиться в свою противоположность – не способствовать решению проблемы, а обострять ее.

Основная задача контроля – своевременно выявлять убывающую эффективность решения и необходимость его корректировки или принятия нового решения.

Даже после того как решение окончательно введено в действие, процесс принятия решений не может считаться полностью завершенным, так как необходимо убедиться, оправдывает ли решение себя.

3. Состав и последовательность процедур процесса принятия управленческих решений

- Решение, принимаемое менеджером, всегда нацелено в будущее.
- Будущее всегда содержит элемент неопределенности.
- Умение предвидеть ход событий в области профессиональной деятельности отличает профессионального менеджера.

4. Этапы формирования новых решений.

- **Э т а п 1.** Руководитель или специалист в области управления должны либо измерять параметры текущих процессов, либо хорошо «чувствовать» их значения. В случае еле заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития.
- **Э т а п 2.** Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени могут уменьшиться и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, то это должно насторожить руководителя.
- **Э т а п 3.** Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Напомним, что проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации. Такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др.
- **Э т а п 4.** Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений.
- Этап 6. Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для разработки управленческих решений. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.
- Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для РУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.
- Этап 8. Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 9. Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.
- Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии РУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.
- Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для РУР.
- Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжается.

4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирают критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6 – 12.
- Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.
- Этап 15. По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.
- Этап 16. Выбранное УР утверждается вышестоящими органами компании.

4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.
- Этап 18. Руководитель юридически оформляет УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.
- Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.
- Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

4. Этапы формирования новых решений.

- Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль хода выполнения УР.
- Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.
- Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).
- Этап 24. Руководитель должен аккуратно по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования.