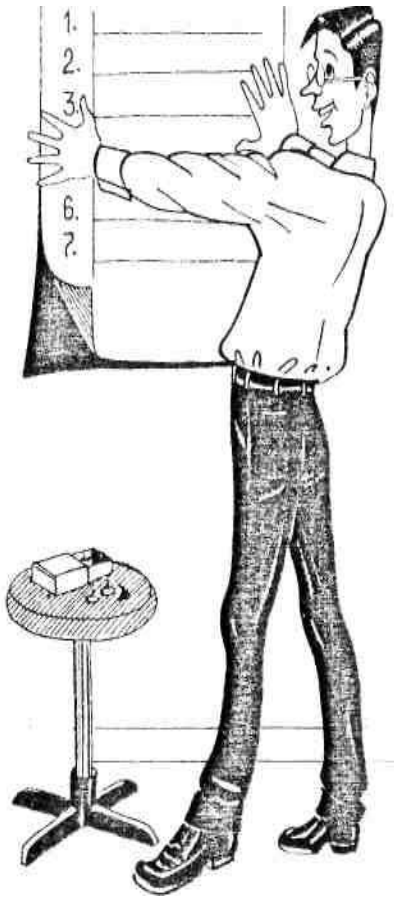
Тема 6

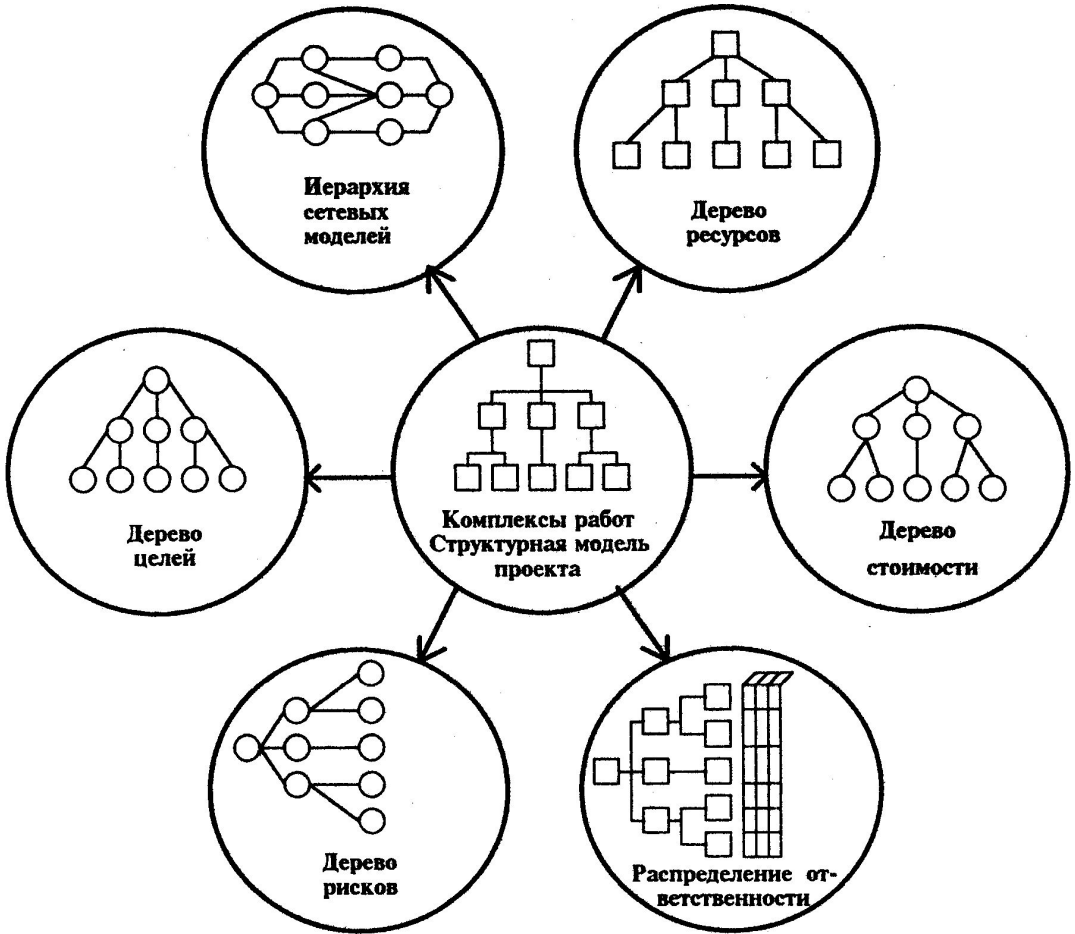
ФУНКЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ, ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Функции планирования и прогнозирования
2. Принятие и классификация управленческих решений
3. Психологический механизм принятия решений



1. Функции планирования и прогнозирования

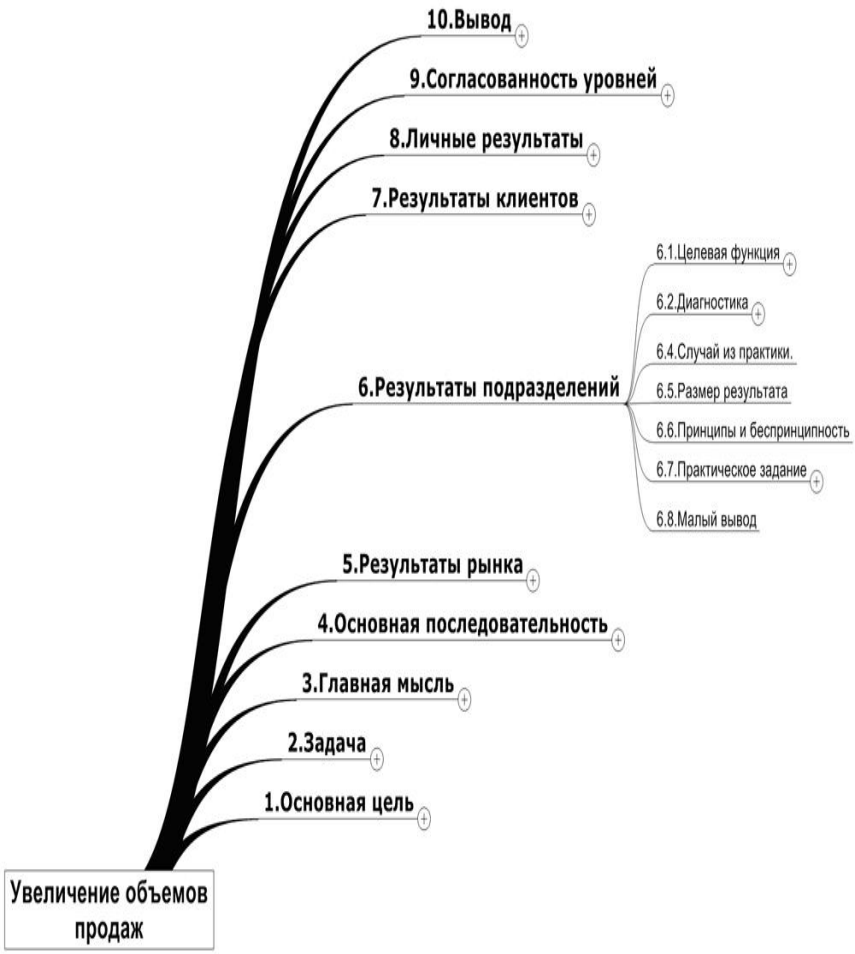
- Мечты – это планы в уме, а планы – мечты на бумаге
- Планирование – одна из функций управления, процесс выбора целей
- Планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений
- Выбор цели - самая главная задача планирования

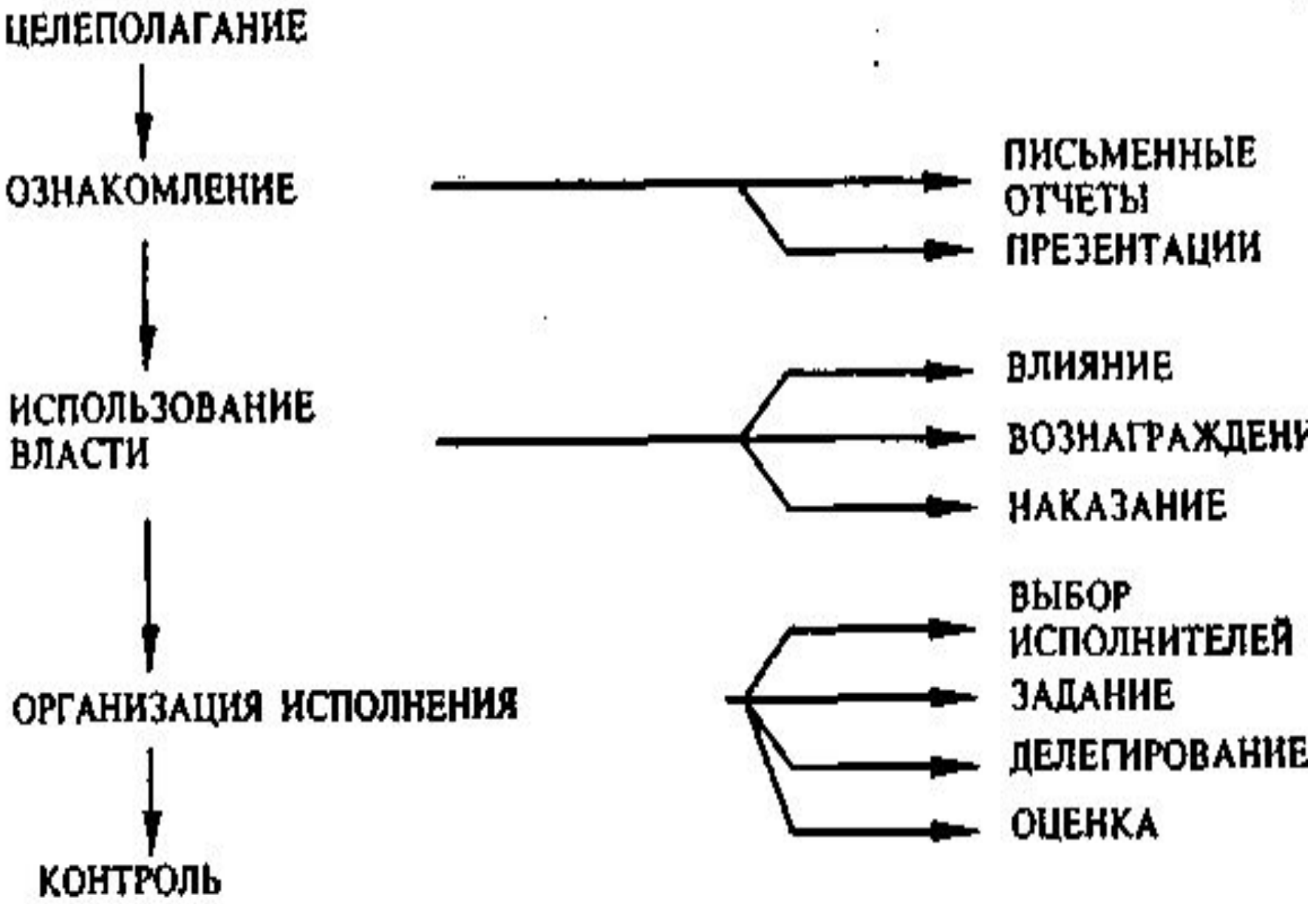


Целеполагание

- **ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ** — первичная фаза управления, выработки и принятия решений, заключающаяся в постановке генеральной цели и совокупности целей (дерева целей) в соответствии с сущностью и характером решаемых проблем, назначением (миссие системы, стратегическими установками
- Определение целей для принятия управленческих решений означает:

- разработку общих целей;
- определение конкретных, детализиро-ванных целей на заданный сравнительно короткий период времени (2, 5, 10 лет);
- определение путей и средств достижен цели;
- использование обратной связи для оценивания, поощрения и информирования персонала организации;
- контроль над достижением поставленных целей путём сопоставления плановых показателей с фактическими

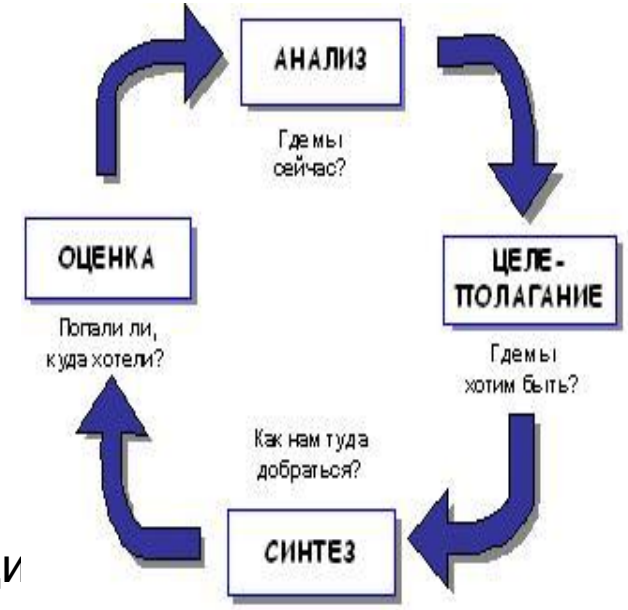



ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ
ОЗНАКОМЛЕНИЕ
ПИСЬМЕННЫЕ ОТЧЕТЫ
ПРЕЗЕНТАЦИИ
ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЛАСТИ
ВЛИЯНИЕ
ВОЗНАГРАЖДЕНИ
НАКАЗАНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЯ ИСПОЛНЕНИЯ
ВЫБОР ИСПОЛНИТЕЛЕЙ
ЗАДАНИЕ
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ
ОЦЕНКА
КОНТРОЛЬ

Стратегическое планирование

- Процесс стратегического планирования является инструментом, который помогает в принятии управленческих решений
- Стратегическое планирование - единственный способ формального прогнозирования будущих проблем и возможностей
- Стратегическое планирование оказывает содействие снижению риска во время принятия решений
- Для стратегического планирования характерны такие положения:

1. Небольшой плановый отдел (менее шести человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях
2. Даже в наиболее крупных корпорациях срок функции планирования менее десяти лет
3. Стратегические планы разрабатываются на ежегодно проводимых совещаниях высшего руководства корпораци
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом
5. В большинства организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована, и постоянно это осуществляют



Функция прогнозирования

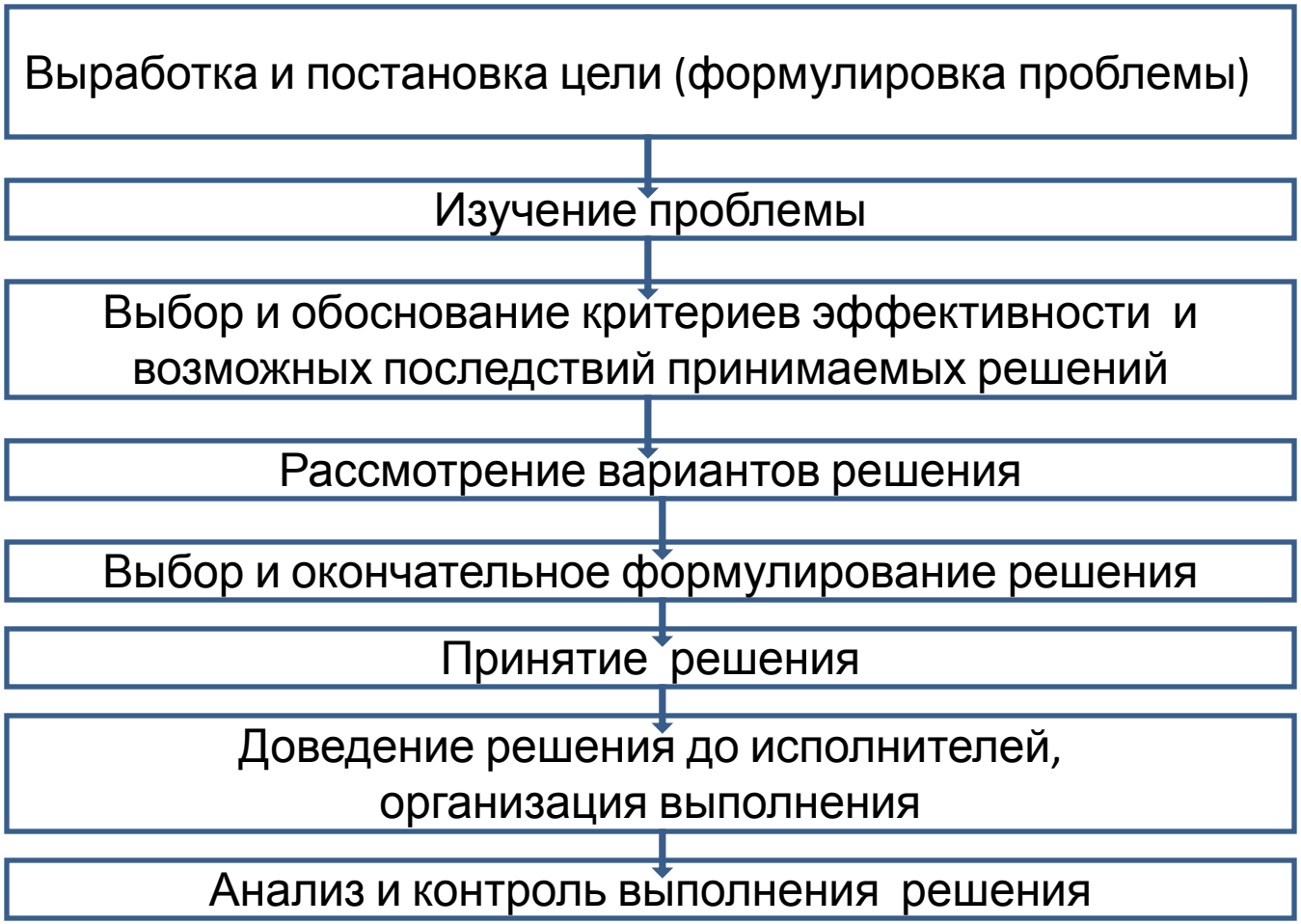
- Планирование и прогнозирование всегда ориентируются на данные прошлого, но стремятся определить и контролировать принятие управленческих решений на перспективу.
- Возможные разновидности прогнозов:

1. Экономические прогнозы имеют большей части общий характер и служат для описания состояния экономики в целом
2. Прогнозы развития конкуренции характеризуют возможную стратегию и практику конкурентов, их долю на рынке и т.п.
3. Прогнозы развития технологии ориентируют пользователя относительно перспектив развития технологий
4. Прогнозы состояния рынка используют для анализа рынка товаров
5. Социальное прогнозирование исследует вопросы связанные с отношением людей к тем или другим общественным явлениям

- *Количественные методы прогнозирования*
- *Качественные методы прогнозирования*
- Прогнозирование - это способ применения приобретенного опыта и текущих предположений с целью определения будущего

2. Принятие и классификация управленческих решений

- Принятие управленческих решений занимает одно из центральных мест в психологии управления
- Процесс принятия решений – творческий процесс, который включает следующие стадии:



Классификация управленческих решений

- Управленческие решения можно классифицировать по различным признакам:
- По степени влияния на будущее организации

стратегические	тактические
- определяют основные пути развития организации - диктуются внешними обстоятельствами, являются инициированными	- определяют конкретные способы достижения стратегических целей; - конкретизируют поступающие сверху указания и являются предписанными

- По масштабам

глобальные	локальные
затрагивают всю организацию	касаются какой-то части или стороны деятельности организации

- В соответствии с временным горизонтом

перспективные	текущие
последствия ощущаются длительное время	ориентированные на нужды сегодняшнего дня

по продолжительности периода реализации

долгосрочные	среднесрочные	краткосрочные
свыше 5 лет	от года до 5 лет	до одного года

- по степени обязательности исполнения

директивные	рекомендательные	ориентирующие
принимаются высшими органами управления; обязательны для исполнения	исполнение желательно, но не обязательно	предназначены для субъектов, независимых от тех, кто эти решения принимает

- по функциональному назначению

организацион-ные	координирую-щие	регулирующие	активизирую-щие	контролирую-щие
выбор, который должен сделать сам руководитель, чтобы выполнить обязанности в зависимости от занимаемой должности	- распределение текущей работы среди исполнителей; - оценка результатов деятельности	предписывают способ осуществления действий в определённых ситуациях (выражаются в правилах, распорядках, графиках и т. п.)	направлены на активизацию деятельности исполнителей	подводят итоги выполнения вышеуказанных видов решений

в зависимости от числа участников (по методу принятия)

единоличные	коллективные		
	консультативные	совместные	парламентские
предпочтительны: - в условиях дефицита времени; - при низкой квалификации сотрудников; - при наличии конфликтной ситуации	- лица, принимающие решения, советуются с подчинёнными или экспертами; - делают собственный выбор с учётом рекомендаций	принимаются в результате взаимного согласия всех участников	принимаются большинством причастных к ним участников

- По широте охвата

общие	специальные
- касаются одинаковых для всех проблем; - вносят в деятельности организации элемент стабильности	относятся к узким проблемам, присущим одному подразделению или группе

с точки зрения предопределённости

запрограммированные (аналитические)	незапрограммированные (творческие, поисковые)
- принимаются в стандартных, регулярно повторяющихся ситуациях; - количество возможных альтернатив ограничено и они легко формулируются	- принимаются в новых, неординарных ситуациях; - требуют творческого подхода, глубоких знаний, опыта

- По способам принятия

интуитивные	адаптационные
- в основе лежит способность руководителя предугадывать, предвидеть, предполагать; - принимаются в условиях дефицита времени; - велик риск ошибок; - являются исключением, а не правилом	- основываются на общих знаниях, здравом смысле, профессиональной деятельности; - выполнение действий, которые были успешны в прошлой аналогичной ситуации; - просты и оперативны в применении

Показатель качества управленческих решений:

- энтропия, то есть количественная определённость связей между элементами системы управления и решения;
- вероятность риска достижения целей;
- количество задействованных уровней иерархии в процессе формирования решения;
- решения, которые применяются на основании современных методов;
- затраты на принятие и реализацию решения;
- эффективность решения.

- Значимость цели
- Сфера влияния
- Продолжительность реализации
- Прогнозируемые последствия решения
- Метод разработки решения
- Количество критериев выбора
- Форма принятия решений
- Способ фиксации решения
- Характер использованной информации

классификации ситуаций принятия решения

- По классификации В. Дружинина и Д. Конторова выделены три типа ситуаций : информационные, оперативные, организационные
- Т. Томашевский выделяет четыре типа ситуа
- ситуация выбора (фактически - это классичес

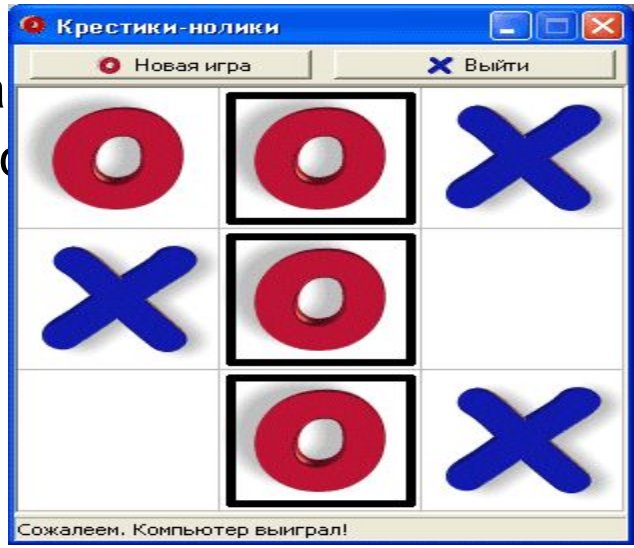
ситуация реакции выбора)

- сложная ситуация

- ситуация преимущества

- имоверная (неопределённая, вероятностая)

ситуация



- Процедура принятия решения:

- предшествующее выдвижение системы "эталонных гипотез";

- сопоставление текущих образов (концептуальных моделей) с имеющимися эталонами, определение одинаковости (сходства) между ними;

- коррекция образов (моделей), сопоставление гипотез с достигнутыми результатами;

- выбор эталонной гипотезы (или построение его) или разработка принципа и программы действий

решений

- Психологический механизм принятия решений

- это общий принцип развития

- Определены пять этапов развития психологического обеспечения принятия решения:

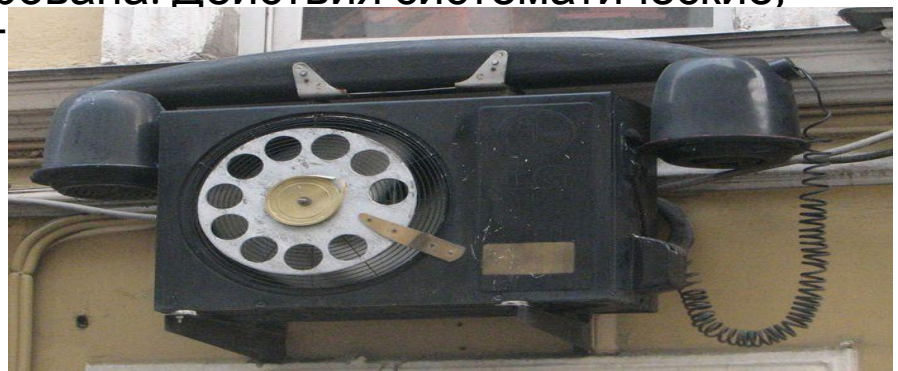
- Первый из них характеризуется неспособностью действовать "разумом". Способы действий не осознаются Процессы и продукты действий слиты.

- На втором этапе задачи также решаются лишь во внеш виде, путём манипулирования вещами. Манипулирование вещами происходит без осмысленного плана, замысла.

- На третьем этапе происходит расчленение продукта и процесса действия - способы действий становятся доступ осознанию. Они составляют основу формируемых операц

- На четвертом этапе задачи решаются также манипулированием определённых предметов, но со временем, в случае повторного обращения к задаче, найденный путь уже может быть основой плана повторных действий, который строго соотносится с требованиями этой задачи.

- На пятом этапе сложившиеся тенденции достигают полного развития. Способность к самокоманде сформирована. Действия систематические, построенные по замыслу, строго соот



Главные черты принятия решений

- - Наличие цели. Если цель не поставлена, то и не возникает необходимости принимать какое-нибудь решение.
- - Наличие альтернативных вариантов. Решение принимаются в условиях, когда есть более чем один способ достижения цели.
- - Учёт важных существенных факторов. Решение принимаются в условиях действия большого количества факторов, которые для разных альтернатив разные. Задача принятия решений возникает лишь в том случае, если есть цель, которую нужно достичь, если возможны разные способы её достижения и если имеется большое количество факторов, которые определяют ценность разных альтернатив или вероятность успеха любой из них.

Обычная идея

Креативная идея

Типы руководителей, принимающих решение

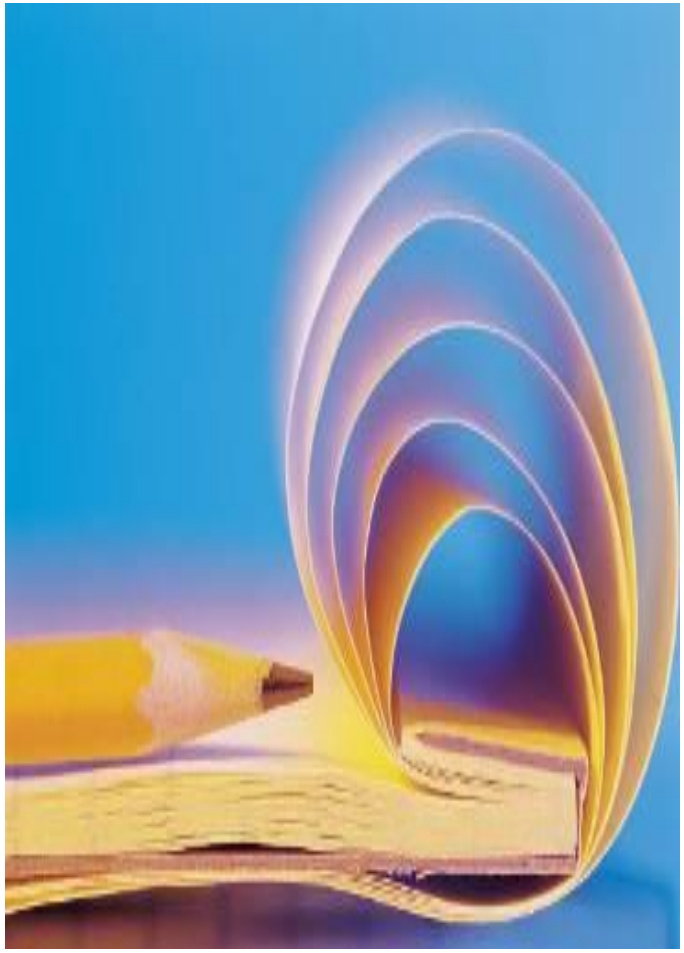
- Руководитель, который стремится к достижению успеха в деятельности, считает себя призванным вести за собой исполнителей решения, не боится риска, положительно мотивирован, активен.
- Руководитель, ориентированный больше на себя, чем на группу исполнителей, стремится к индивидуальному принятию решений, действует с оглядкой, к риску относится слишком осторожно, избегает его
- Отрицательно мотивированный руководитель, уходящий от самостоятельности, риска. Боится принимать решения. Как правило, «прячется» за группу, пытаясь снять с себя ответственность. Не лидер
- Руководитель, не способный к активной работе. Имеет невротические тенденции в поведении, старается не идти на конфликт ни с руководством, ни с подчинёнными. Профессионально непригоден к управленческой работе.

Способы взаимодействия руководителя с должностными лицами и принятие решений

Влияние руководителя	Стиль руководства	Воздействие руководителя на подчинённых действие подчинённых	Метод принятия решения
Абсолютное преобладание руководителя	Авторитарный	- жёсткое руководство - подавление инициативы должностных лиц	Единоличное
Сильное преобладание руководителя	Демократический	- выслушивание мнений должностных лиц - оценка и приспособление их к своей точке зрения	Коллективное
Оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером	Демократический	- участникам группы даётся возможность аргументировать свою точку зрения - активное обсуждение проблемы	Коллективное
Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером	Либеральный	- подчинённые вмешиваются в обсуждение проблемы - неформальный лидер пытается навязать свою точку зрения	Единоличное принятие в большинстве случаев

Подведём итог:

1. Решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений осознается целенаправленным характером человеческой деятельности, которая возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть управленческого процесса.
2. Принятие управленческих решений имеет определённые отличия в сравнении с выбором отдельного человека, так как не является индивидуальным, а групповым процессом.
3. На характер принятых решений значительное влияние имеет степень полноты и достоверности информации
4. Комплексный характер проблем современного менеджмента требует комплексного, всестороннего их анализа, то есть участия группы специалистов
5. Принятие решения - это не одномоментный акт, а результат процесса, который имеет определённую продолжительность и структуру

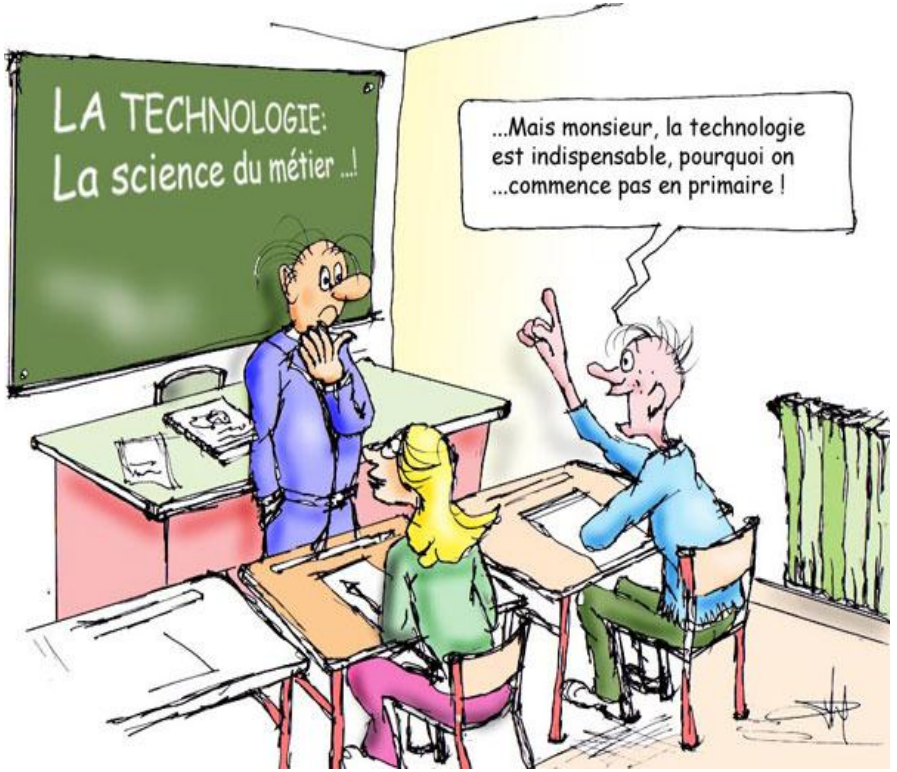


Задание: Охарактеризуйте систему планирования на предприятии

Делая лучше, думайте про большее!

Благодарю за внимание!

Вопросы
Комментарии
Пожелания



- **Изложите на листочках и сдайте преподавателю**