

**Управление** – процесс приведения системы к состоянию, соответствующему поставленным целям

**Управление** – целенаправленное воздействие на коллективы людей для организации и координации их деятельности по достижению целей организации

# Виды решений

**Личные решения** (направлены на достижения личных целей и затрагивают интересы только одного человека и, возможно, нескольких близких ему людей)

## **Деловые решения**

- **Экспертные** (носят рекомендательный характер и принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т.е. лицами, которые не обладают полномочиями)
- **Управленческие** (принимаются непосредственно руководителями и представляют собой управленческие воздействия, направленные на достижение цели )

- ▣ **Управленческое решение** – представляет собой разработку, обоснование, выбор и реализацию одного из альтернативных вариантов возможных действий, направленных на достижение целей организации и осуществленный в рамках полномочий и компетенций лица, принимающего решение.

# Особенности управленческих решений

**Цели.** Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных интересов и потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации

**Масштаб и последствия.** Частный выбор человека сказывается на его собственной жизни и может повлиять на близких ему людей. Менеджер выбирает направление действия не только для себя, но и для организации в целом, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

**Разделение труда.** Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определенное разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

**Профессионализм.** В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решение в силу своего интеллекта и опыта. Менеджер обладает профессиональными знаниями, опытом и навыками и занимает определенную должность, наделенную полномочиями принимать самостоятельные решения

# Классификация управленческих решений

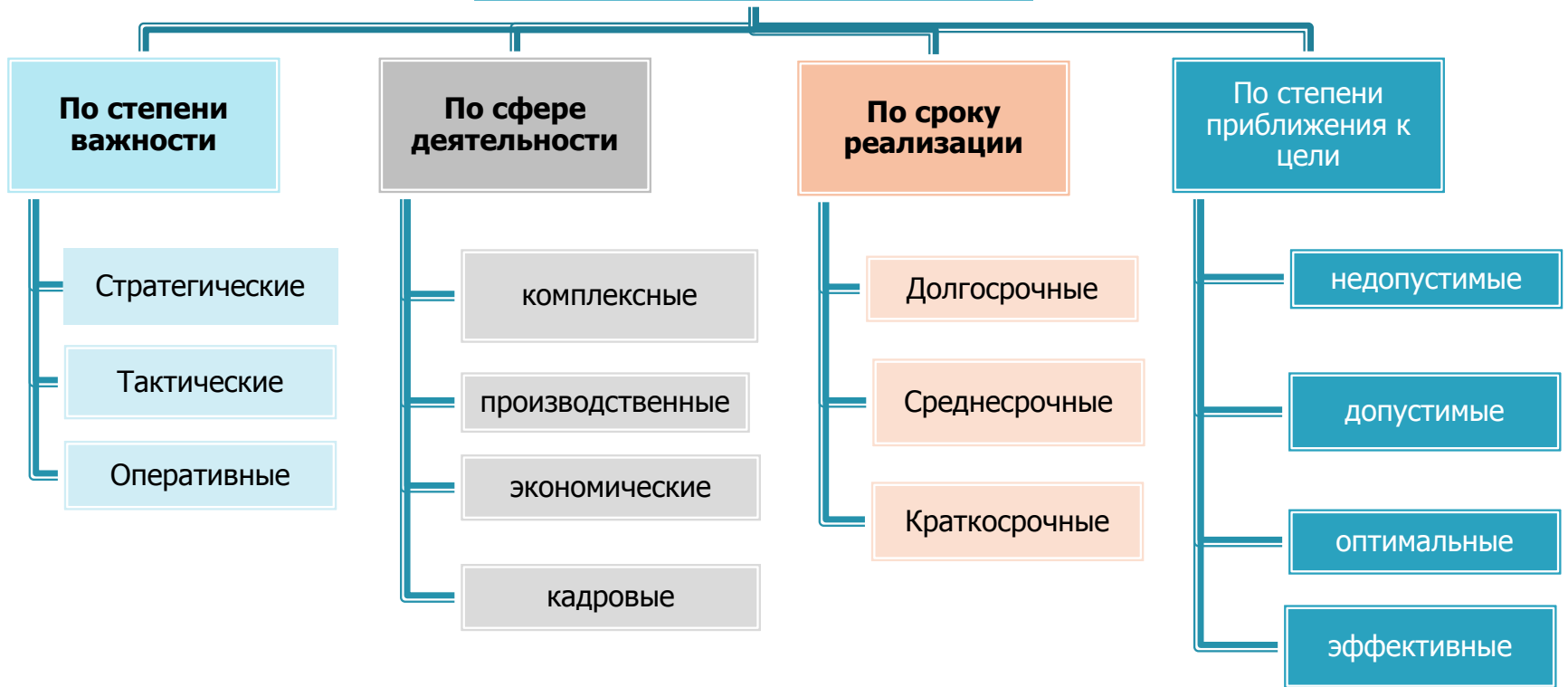
## □ Запрограммированные решения

- Большинство решений, которые приходится принимать руководителю – это запрограммированные решения.
- Большинство проблем – обычные: мы неоднократно сталкивались с ними раньше и поэтому сравнительно легко справляемся с ними.

## □ Незапрограммированные решения

- уникальные проблемы

# Управленческие решения



# Краткая характеристика решений

## ■ *Масштаб цели.*

**Стратегические,** когда принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель

**Тактические,** когда решение является средством для достижения текущих целей.

## ■ *Сфера воздействия.*

**Глобальные,** когда решение принимается с целью повлиять на работу организации в целом.

**Локальные,** когда результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации.

# Краткая характеристика решений

## ■ *Длительность реализации.*

**Долгосрочные**, если результаты осуществления решения могут быть удалены на несколько лет.

**Краткосрочные**, если реализация решения может потребовать нескольких часов, дней или месяцев.

## ■ *Прогнозируемые последствия.*

**Корректируемые**, которые в процессе их реализации так или иначе поддаются корректировке с целью устранения каких-либо отклонений или учета новых факторов.

**Некорректируемые**, последствия которых необратимы.



# Основные требования к управленческим решениям

- **Соответствие законодательству**
- **Отсутствие противоречий**
- **Полномочность**
- **Обоснованность**
- **Своевременность**
- **Конкретность**
- **Реалистичность**
- **Эффективность**

# Причины низкого качества решений

- информационные перегрузки руководителя
- трансформация решения при прохождении его по уровням управления
- принятие псевдорешения – решений, не носящих конкретного содержания
- отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями
- установление нереальных сроков
- запоздалость решения
- принятие решения под влиянием эмоций
- принятие стереотипного решения
- принятие решения без учета риска и неопределенности
- принятие решения для примирения различных точек зрения

## Особенности разработки УР

Отличительные черты УР – то, что они должны комплексно учитывать множество факторов, которые могут повлиять на результат:

- Экономические факторы;
- Финансовые факторы;
- Производственные факторы;
- Социальные факторы;
- Психологические факторы
- ...

# Психологические феномены процесса принятия решения

- **Феномен Ф. Ирвина** – завышение значимости и вероятности желательного результата и занижение вероятности нежелательного.
- **Феномен «позитивного сдвига риска» Р. Стоунера** – он состоит в большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными
- **Феномен «аналитического паралича» Л. Планкетт, Г. Хейл** – сбор и анализ информации превращается в самоцель, «ослепление решением»
- **Феномен «излюбленной альтернативы»** - стереотипное видение руководителем ситуации и проблем и способов выхода из них. Даже решая не стандартную ситуацию руководитель, следу сложившемуся стереотипу, выбирает «любимое решение»

# Факторы, влияющие на принятие решений

- личные оценки руководителя;
- среда принятия решения;
- информационные и временные ограничения;
- поведенческие ограничения;
- взаимозависимость решений;
- знание результатов предыдущих решений;
- мнения других лиц, в том числе мнения вышестоящего начальства и владельцев организации.

## Основные черты лиц, принимающих решения

Решения принимаются людьми, поэтому их характер несет отпечаток личности менеджера, участвовавшего в разработке решения.

**ЛПР** – человек или группа лиц, которые осуществляют выбор одной имеющейся альтернативы и несут ответственность за последствия сделанного выбора.

Основные черты ЛПР можно разделить на:

- Постоянные
- индивидуальные

# Стиль руководства в процессе принятия решений. Модель Виктора Врума и Филиппа Йеттона

Стили принятия решений руководителем:

- Авторитарный стиль
  - **A1.** Руководитель принимает решение самостоятельно, используя имеющуюся у него информацию.
  - **A2.** Руководитель принимает решение самостоятельно, используя информацию, полученную у подчиненных.
- Консультативный стиль
  - **C1.** Руководитель принимает решение самостоятельно, выслушав индивидуальные предложения подчиненных.
  - **C2.** Руководитель принимает решение самостоятельно, выслушав коллективное предложение подчиненных.
- Полное участие коллектива
  - **G2.** Руководитель принимает решение коллективно с подчиненными.

# 1 Анализ ситуации

- Для возникновения необходимости принять управленческое решение нужен сигнал о внешнем или внутреннем воздействии, вызвавшем или способном вызвать отклонение от заданного режима функционирования системы, т.е. наличие управленческой ситуации
- Анализ ситуации требует сбора и обработки информации (восприятие организацией внутренней и внешней среды).
- Информация должна быть релевантной. Информация должна быть достоверной и достаточно полной, но не избыточной
- Полученные данные поступают к менеджерам, которые анализируют информацию и сравнивают реальные значения контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми, что позволяет выявить проблемы, которые необходимо решать.



## 2 Идентификация проблемы

- Проблема - несоответствие желаемого и фактического состояния организации.



## 3 Определение целей принятия управленческих решений

- Цель – это идеальный образ желаемого, возможного и необходимого состояния управляемой системы.
- Цель – это состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, т.е. под целью следует понимать идеальный результат деятельности в будущем.

**Четкое определение цели является неотъемлемой составляющей процесса управления**

# Методология целеполагания SMART

**S (specific) конкретные** - Вы должны знать ответ на вопрос: : *Что я хочу достигнуть?*

**M (measurable) измеримые**– Вы должны знать ответ на вопрос: *Как как я узнаю, что достиг нужного результата?*

**A (attainable) достижимые** - Вы должны знать ответ на вопрос: *Обладаю ли я нужными ресурсами (внутренними и внешними), чтоб достигнуть желаемого результата?*

**R (relevant) обоснованные** - Вы должны знать ответ на вопрос: *Актуальны ли те или иные способы и задачи, которыми я хочу достичь цели?*

**T (time-framed) ограниченный во времени** - Вы должны знать ответ на вопрос: *Когда цель должна будет достигнута?*

## 4 Определение критериев выбора

- Необходимо определить критерии сравнения альтернатив и выбор наилучшей

## 5 Разработка альтернатив

- В идеале желательно выявить все возможные альтернативные пути решения проблемы, только в том случае решение будет оптимальным

## 6Выбор альтернативы

- Разработав возможные варианты решения, надо оценить, т.е. сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и объективно проанализировать вероятные результаты их выполнения.

## 7Согласование решения

- Руководитель часто утверждает и несет ответственность за решения, которые не разрабатывал.
- Специалисты готовившие решение часто не участвуют в его реализации.
- Исполнители не участвуют в подготовке и обсуждении готовившихся решений.



**Необходимость согласования**

## 8 Управление реализацией

- Для получение реального эффекта необходимо реализовать решение (необходимо определить комплекс работ, ресурсы, сроки, распределить ресурсы по исполнителям).
- Решение оформляется в виде письменного приказа или распоряжения или сообщается исполнителям. В решении обязательно должны быть указаны сроки исполнения, ответственные лица.



## 9 Контроль и оценка результатов

- Контроль понимается в широком смысле: это не только итоговая проверка по истечении сроков выполнения решения, это и предупреждение отклонений, срывов выполнения решений, которое может предусматривать корректировку решения или принятие новых решений.
- Производиться измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить

## Выводы:

- Принятие решения – не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. Процесс принятия решений – циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, выбор из них наилучшей и её реализации.
- Одна из сложнейших процедур ППР – идентификация решаемой проблемы, т.к. в момент своего возникновения многие важные проблемы слабо структурированы, т.е. не содержат очевидных целей, альтернативных путей их достижения и представлений о затратах и эффекте, связанных с каждым из возможных вариантов.
- Прежде чем анализировать возможные варианты решения, менеджеру необходимо определить показатели, по которым будет производиться сравнение вариантов.
- Японская модель принятия решений отличается от западной рядом особенностей: инициатива решения исходит снизу, групповой способ разработки, согласование еще на предварительной стадии, коллективная ответственность и т.д.