

**«Принятие решений, собственно, и
есть ремесло менеджера»**

Питер Друкер



**РАЗРАБОТКА
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
РЕШЕНИЯ**

Есть у меня шестерка слуг,
Проворных и усталых.
И все, что вижу я вокруг,
Все знаю я от них.
Они по знаку моему
Являются в нужде.
Зовут их: Как и Почему,
Кто, Что, Когда и Где.

С.Я. Маршак



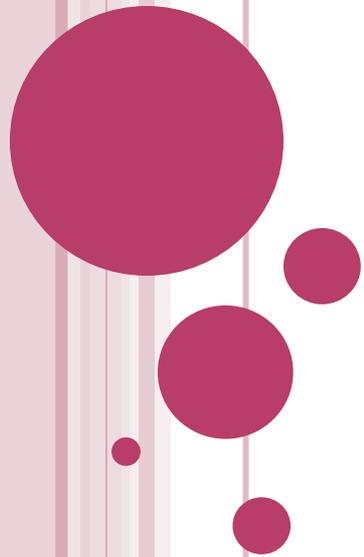
Проблема

The diagram consists of two pink, arrow-shaped boxes pointing to the right, connected by a thin white line. The first box contains the word 'Проблема' and the second box contains the words 'Принятие решения'. A small dark red circle is located in the bottom right corner of the slide.

Принятие
решения

**ДЕЛО НЕ В ТОМ, ЧТО ОНИ НЕ
СПОСОБНЫ УВИДЕТЬ РЕШЕНИЕ. ДЕЛО В
ТОМ, ЧТО ОНИ НЕ МОГУТ УВИДЕТЬ
ПРОБЛЕМУ.**

**ГИЛБЕРТ ЧЕСТЕРТОН
АНГЛИЙСКИЙ ПИСАТЕЛЬ**



Проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, характеризующиеся разрывом между тем, что есть и что должно быть.



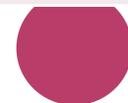
ПРИЧИНЫ ПОЯВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ

- Неверные принципы деятельности организации
- Ошибочные критерии оценки
- Нарушения в процессе достижения поставленных целей
- Непредвиденные обстоятельства



МАТРИЦА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Симптомы проблемы	В чем проблема?	В чем нет проблемы?
Описать максимально природу симптомов	Что они собой представляют? (сущность симптомов)	Симптомы не являются проявлением проблемы
Описать время появления симптомов	Когда проявились	Когда они не проявились
Описать место появления симптомов	Где проявились	Где не проявились
Описать сферу и взаимосвязи их распространения	На что распространились	На что не распространились
Описать любые изменения, которые произошли	Изменения, относящиеся к симптомам	Другие изменения
Связаны ли причины проблемы и эти симптомы?	Да	Если нет, то проверить другие причины



ОПЕРАЦИИ ПО ФОРМУЛИРОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ

- 1) Формулирование проблемы, включающее постановку центрального вопроса; фиксация противоречия, которое составляет основу проблемы и описание предположительных последствий
- 2) Построение проблемы, базирующееся на методе декомпозиции и изучении ее внутренней структуры
- 3) Оценка проблемы, связанная с выявлением условий решения проблемы, соотнесения потребностей и возможностей при ее решении, ее классификация
- 4) Обоснование проблемы, т.е. установление взаимосвязей с другими проблемами организации



КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОБЛЕМ

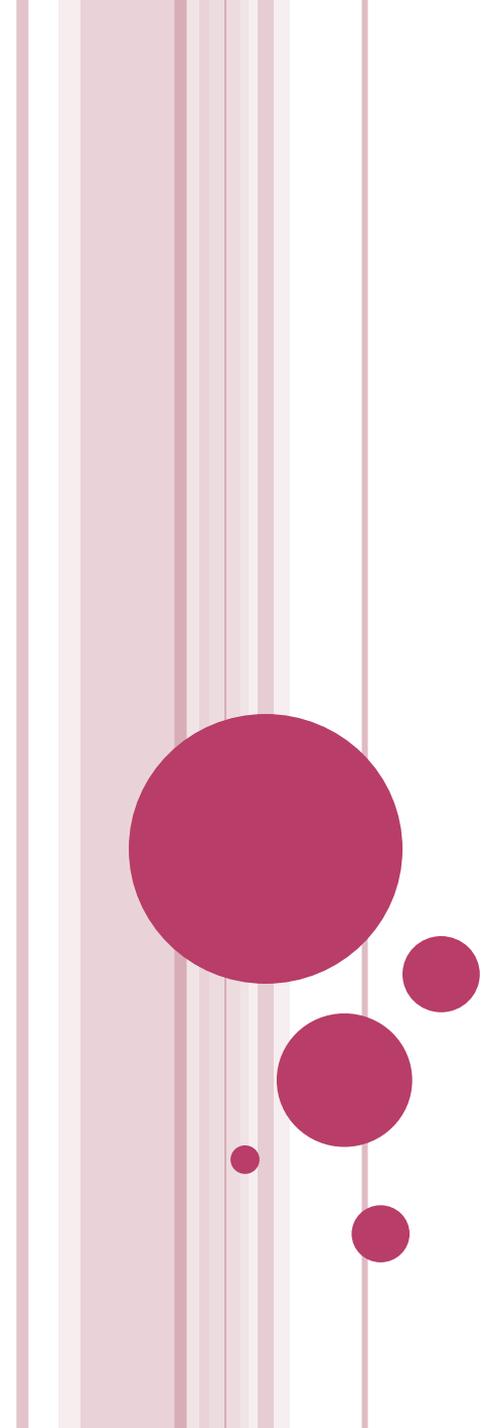
- По степени важности
- По масштабности
- По степени риска
- По степени срочности
- По важности
- По формализованности
- По возможности решения



ВОПРОСЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Вы планируете вывод на рынок нового товара?
- Вы разрабатываете новое направление деятельности?
- Вы строите новую стратегию?
- Вы проводите реструктуризацию?
- Вы собираетесь автоматизировать документооборот?
- Вы внедряете новые методы управления?
- Вы планируете ЛЮБЫЕ изменения?



A decorative vertical stripe on the left side of the slide, composed of several thin, parallel lines in shades of light purple and pink. To the right of this stripe, there are several overlapping circles of varying sizes, all in a dark purple color. The largest circle is at the top left, with smaller circles scattered below and to its right.

**ПРЕЖДЕ ЧЕМ ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЕ,
УБЕДИТЕСЬ, ЧТО ИМЕННО ВЫ ДОЛЖНЫ
ЕГО ПРИНИМАТЬ.**

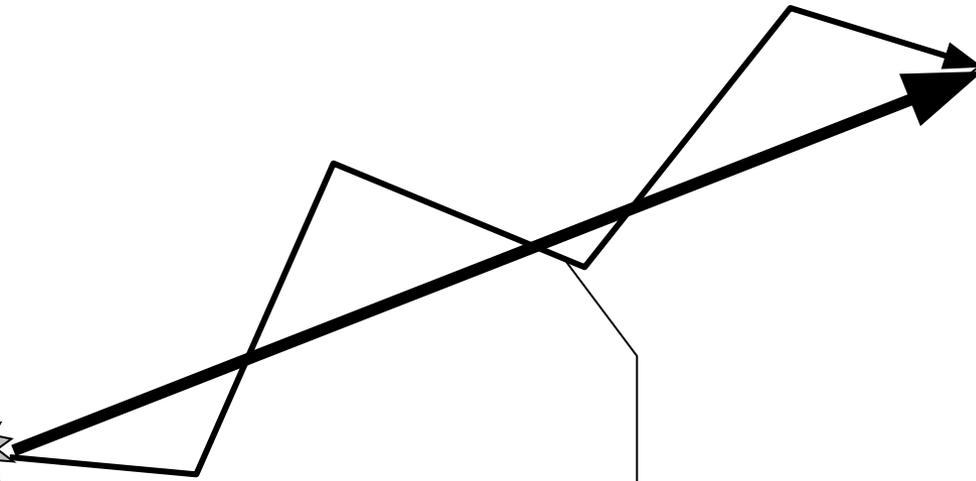
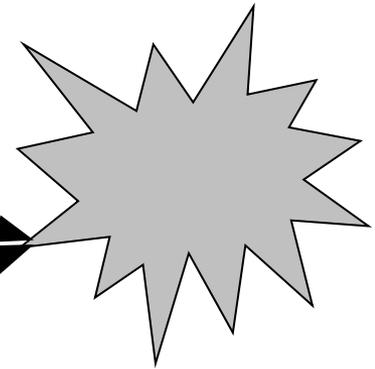
МАРК ЮНИЙ

Исходное
состояние

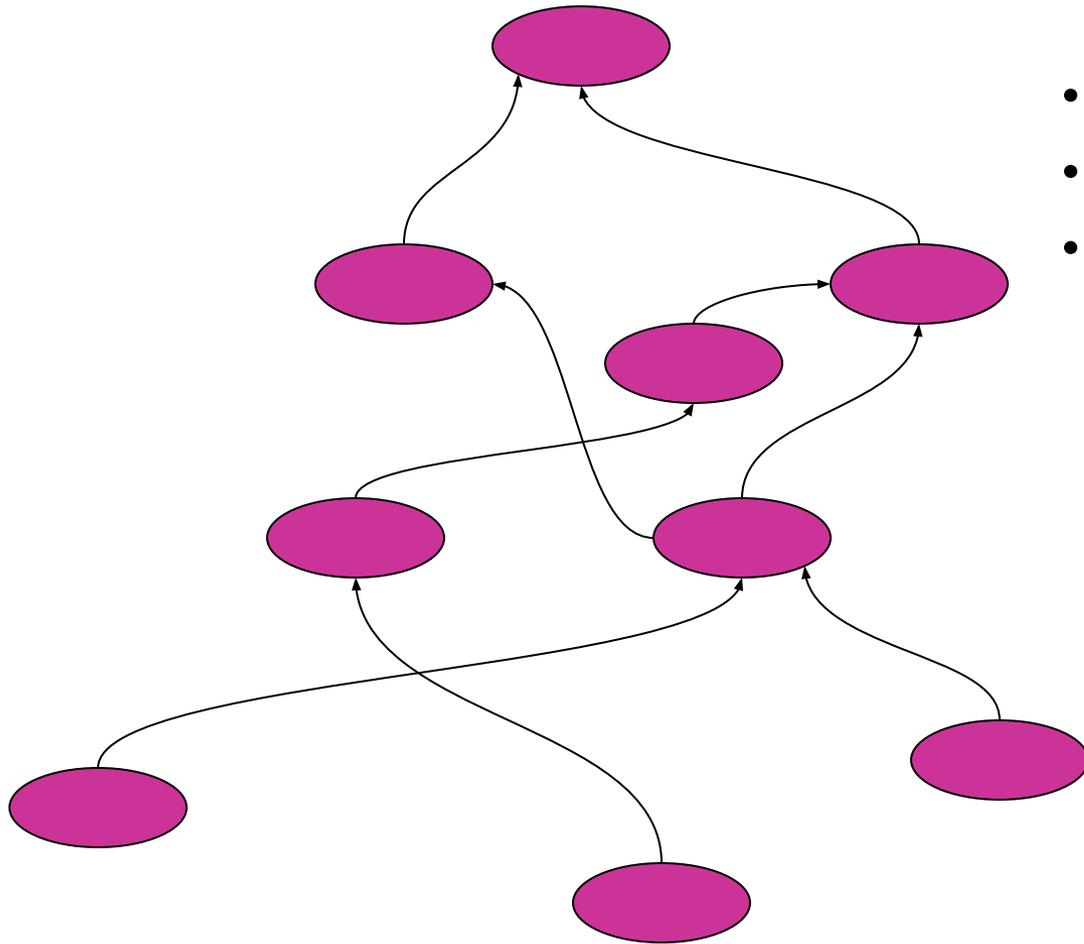


Траектория
изменений

Целевое
состояние



КАРТА ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ



Проблема:

- Негативна
- Имеет точку зрения
- Имеет контекст

КАК ПРОВЕСТИ ТЕНДЕР?

1. Определить цель проведения тендера
2. Выявить критерии
3. Взвесить критерии
4. Собрать предложения
5. Оценить предложения по критериям
6. Выбрать



КАРТА ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ



**ВЫ НИКОГДА НЕ РЕШИТЕ ПРОБЛЕМУ, ЕСЛИ БУДЕТЕ ДУМАТЬ ТАК ЖЕ, КАК
ТЕ, КТО ЕЕ СОЗДАЛ.**

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

**ЛЮДИ СКОРЕЕ СОГЛАСЯТСЯ ЖИТЬ С ПРОБЛЕМОЙ, КОТОРУЮ ОНИ НЕ
МОГУТ РЕШИТЬ, ЧЕМ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ, КОТОРОГО ОНИ НЕ МОГУТ
ПОНЯТЬ.**

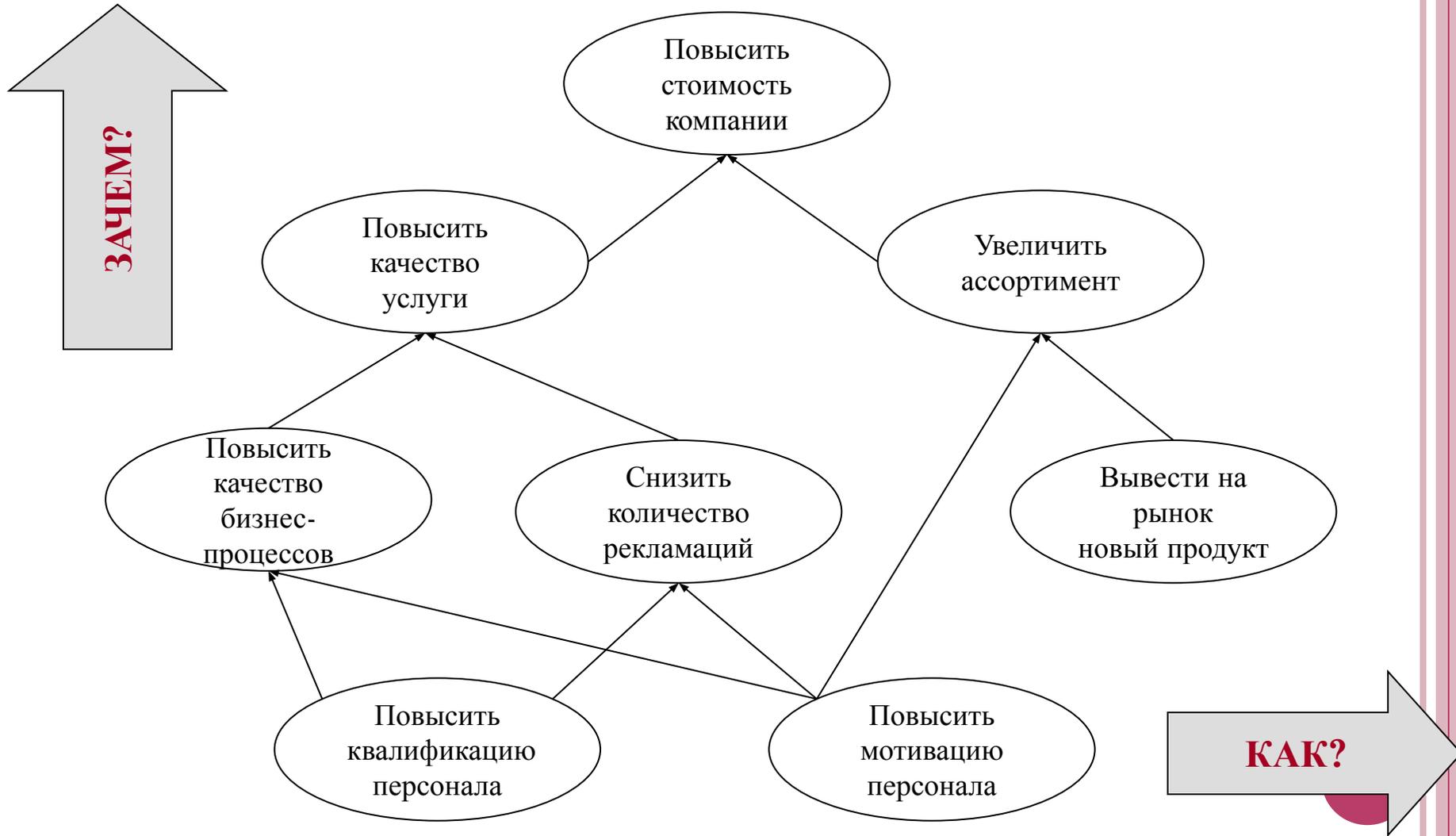
Р. Вулзи, Х. Суолсон

АМЕРИКАНСКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ

**ВСЕ С ДЕТСТВА ЗНАЮТ, ЧТО ТО-ТО И ТО-ТО НЕВОЗМОЖНО. НО ВСЕГДА
НАХОДИТСЯ НЕВЕЖДА, КОТОРЫЙ ЭТОГО НЕ ЗНАЕТ. ОН-ТО И ДЕЛАЕТ
ОТКРЫТИЕ.**

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

КАРТА ЦЕЛЕЙ



СТРАТЕГИИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Повысить мотивацию персонала	Риск (1)	Доходность (2)	Итог (2)-(1)
Разработать систему мотивации самим			
Разработать систему мотивацию с помощью консультантов			
Купить			

СИТУАЦИИ НЕОБХОДИМОСТИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Ситуации коррекции деятельности
- Ситуации прогнозирования
возможных отклонений от заданного
«русла»
- Возможная ситуация для развития
деятельности



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Как продукт управленческого труда

- Тема РУР важна, так как за любое управленческое решение кто-то несет ответственность.

Процесс, подводящий к данному выбору

- Тема РУР проста, так как мы все всегда принимаем решения.



КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

- Решение – это выбор альтернативы.
- Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода.
- Проблема – это ситуация, когда поставленные цели недостижимы.



Управленческое решение

- Социально-экономический акт деятельности управляющего субъекта, содержащий выбор желаемой цели в данной конкретной сфере хозяйственной деятельности, определяющий программу выполнения работ, устанавливающий методы, способы и условия достижения поставленной цели перед управляемым субъектом.

Управленческое решение

- Творческое и волевое воздействие субъекта управления (руководителя, менеджера) на объем управления (организацию, подразделение, процесс и т.п.), направленное на достижение поставленной цели



Управленческое решение

- Систематизированный процесс выбора способа преодоления проблем в деятельности организации (производственных, организационных, экономических, психологических, социальных, информационных) из двух или более вариантов

Управленческое решение

- Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

– обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и ее членами, либо наоборот, воздержаться от НИХ.



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ КАК КОМПЛЕКСНОЕ ЯВЛЕНИЕ

- Психологический аспект
- Информационный аспект
- Юридический аспект
- Организационный аспект



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Объективные

- Не зависят от лица, принимающего решение
- Представление о них дает собираемая информация о состоянии системы, внешних факторах, воздействующих на нее

Субъективные

- Связаны с лицом, принимающим решение, и влияют на адекватность восприятия объективного положения системы



НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫЕ СУБЪЕКТИВНЫЕ ФАКТОРЫ

- Инновационные способности менеджера
- Умение творчески относиться к разрешению проблем
- Способность оценить ситуацию
- Способность пойти на разумный риск
- Наличие логического анализа
- Личностные черты ЛПР



СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- Экономическая (с/с);
- Организационная
(возможность);
- Правовая(правовое поле);
- Технологическая
(технологическая основа).



ПЛАНИРОВАНИЕ

- Выбор миссии и общей цели организации
- Утверждение стратегии развития организации
- Утверждение системы тактических и оперативных планов
- Установление стандартов и т.п.



ОРГАНИЗАЦИЯ

- Выбор типа организационной структуры
- Составление инструкций, правил и норм поведения
- Определение степени децентрализации управления
- Выбор механизмов координации деятельности подразделений и т.п.



МОТИВАЦИЯ

- Выбор модели мотивации персонала
- Приказы о поощрениях и взысканиях
- Принятие решений о продвижении подчиненных
- Организация неформальных мероприятий и т.п.



КОНТРОЛЬ

- Выбор формы и методов контроля
- Определение масштаба допустимых отклонений от нормы
- Принятие решений о корректировных мероприятиях
- Распределение контрольных полномочий и т.п.



ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ

«Когда нет необходимости принимать решение, необходимо его не принимать»

Закон Фалькланда

- **Результативность**
- **Обоснованность**
- **Своевременность**
- **Реализуемость (выполнимость)**
- **Конкретность и регламентированность**
- **Сочетание жесткости и гибкости**
- **Соблюдение в решении принципа «ограничивающего фактора»**
- **Адекватность изменениям внешней среды**
- **Мера достижения целей организации**



ТРЕБОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Требование к УР	Приемы достижения требований
Отсутствие в тексте решения противоречивостей самому себе или ранее реализованным	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов и экспертов
Наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов, проведение аудита
Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и др. областях	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предложений

ТРЕБОВАНИЯ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Требование к УР	Приемы достижения требований
Соответствие УР действующему законодательству и уставным документам компании	Самоконтроль или контроль сторон юриста, референта
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для ПРУР	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности	Формирование и доведение до каждого работника целей, сроков выполнения, используемых ресурсов
Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
Достижение своевременности	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации

ПРАВИЛЬНО КЛАССИФИЦИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ ПОЗВОЛИТ ЛИЦУ, ЕГО ПРИНИМАЮЩЕМУ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОСЫ:

- Как срочно нужно принять решение?
- Кто полномочен принять решение?
- С кем следует проконсультироваться?
- Кто будет утверждать решение?
- Кого необходимо проинформировать относительно данного решения?

В зависимости от ответов на данные вопросы определяются:

- Информация, необходимая для принятия решения
- Возможные ограничения при его принятии
- Способ фиксации и оформления
- Направление использования коммуникаций



ВИДЫ РЕШЕНИЙ

Организационное решение:

- запрограммированное
- незапрограммированное

Компромиссы

Интуитивное решение

Решение основанное на суждении

Рациональное решение

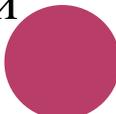


ВИДЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ

Запрограммированные решения

- Принимаются в ситуациях, которые можно предвидеть заранее, к ним можно подготовиться
- Достаточная определенность входных и выходных данных
- Для характерен определенный набор возможных альтернатив преодоления
- Процесс решения носит алгоритмизированный характер
- Характеризуются минимальным риском и относительной ясностью путей реализации

Незапрограммированные решения

- Принимаются в ситуациях, которые нельзя предвидеть заранее, к ним нельзя подготовиться
 - Нет определенности входных и выходных данных
 - Возможен неожиданный набор возможных альтернатив преодоления
 - Нет алгоритма принятия такого решения
 - Характеризуются высоким риском и неясностью путей реализации
- 

Пояснения (ВИДЫ РЕШЕНИЙ)

- ▣ **Организационное решение** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- ▣ **Компромиссы** – это решение, которое с учетом все факторов, представляется наиболее удачливым с точки зрения конечного результата.



Пояснения (ВИДЫ РЕШЕНИЙ)

▣ Интуитивное решение

– это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен.

▣ Решение основанное

на суждении – это выбор обусловленный знаниями или накопленным опытом.



UNIVERSITY

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Признак	Управленческие решения
По роли достижения цели	Стратегические, тактические
По временному признаку	Долгосрочные, краткосрочные. среднесрочные
По результативности	Детерминированные, вероятностные
По степени обязательности исполнения	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
По функциональному назначению	Организующие, регулирующие, координирующие, активизирующие
По широте охвата	Общие, специальные
По сфере реализации и по содержанию	Производственные, финансовые, кадровые, технические, экономические, социальные
По способу принятия	Единоличные, коллективные, консультативные, совместные, парламентские
По предопределенности	Запрограммированные, незапрограммированные
По способу выработки	Интуитивные, адаптационные, аналитические

**1. ОТДЕЛУ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПРОВЕСТИ
ВНЕПЛАНОВУЮ ПРОВЕРКУ ПРАВИЛЬНОСТИ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ СРЕДНЕГО И
НИЗОВОГО ЗВЕНА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ**



1. ОТДЕЛУ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА ПРОВЕСТИ ВНЕПЛАНОВУЮ ПРОВЕРКУ ПРАВИЛЬНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯМИ СРЕДНЕГО И НИЗОВОГО ЗВЕНА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ

- Реализуется отделом внутреннего аудита. Предметом решения является также социальная система. Решение направлено на повышение квалификации управленческого персонала компании. Данное решение относится к управлению управленческой деятельностью.



2. ОТДЕЛУ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ЗАКЛЮЧИТЬ ДОГОВОР С ФИРМОЙ «ГАЛАКТИКА» ДЛЯ АНАЛИЗА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ВСЕХ УРОВНЕЙ И РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСТРАНЕНИЮ ИХ ДУБЛИРОВАНИЯ.



2. ОТДЕЛУ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ЗАКЛЮЧИТЬ ДОГОВОР С ФИРМОЙ «ГАЛАКТИКА» ДЛЯ АНАЛИЗА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ФУНКЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ ВСЕХ УРОВНЕЙ И РАЗРАБОТКИ МЕРОПРИЯТИЙ ПО УСТРАНЕНИЮ ИХ ДУБЛИРОВАНИЯ.

- Реализуется отделом внутреннего аудита. Предметом решения является также социальная система. Решение направлено на улучшение функционала управленческого персонала.



**3. Начальнику группы стратегического развития
разработать положение о группе связи с
общественностью и должностные инструкции для ее
работников.**



3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

- Относится к управлению внутренними и внешними коммуникациями



**4. НАЛАДЧИКУ СТАНКОВ ТАРАНЕНКО Р.А.
ПРОИЗВЕСТИ ПЛАНОВО-ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНЫЙ РЕМОНТ
ТОКАРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ В ЦЕХЕ № 4.**



4. НАЛАДЧИКУ СТАНКОВ ТАРАНЕНКО Р.А. ПРОИЗВЕСТИ ПЛАНОВО-ПРЕДУПРЕДИТЕЛЬНЫЙ РЕМОНТ ТОКАРНОГО ОБОРУДОВАНИЯ В ЦЕХЕ № 4.

- Предназначено для социальной системы (наладчика Тараненко Р.А.), однако предметом решения является техническая система.
- Решение является техническим.



5. Все сотрудники компании в течение июля 2012 года должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.



5. Все сотрудники компании в течение июля 2012 года должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

- Относится ко всем работникам компании – это социальная система. Предметом решения частично является социальная система. Решение принадлежит к управлению управленческой и обслуживающей деятельностью



**6. Начальнику группы стратегического развития
создать консультационный пункт для
руководителей периферийных подразделений фирмы
по вопросам управленческой деятельности и
управления персоналом.**



**6. Начальнику группы стратегического развития
создать консультационный пункт для
руководителей периферийных подразделений фирмы
по вопросам управленческой деятельности и
управления персоналом.**

- Разработано для социальной системы и поэтому является управленческим. Оно относится к управленческому консультированию



**7. Начальнику информационного отдела
создать базу данных о текущих и
потенциальных клиентах и поставщиках
компании.**



7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

- Предметом решения является техническая система. Решение является техническим



8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2013 года.



8. Инженера Калинина Н.С. направить в командировку в объединение «Азовсталь» с 1 июня по 24 июня 2013 года.

□ аналогично решению № 7. Техническое



**9. Группе стратегического развития
сформировать альтернативные стратегии
развития основных направлений деятельности
компании.**



9. ГРУППЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СФОРМИРОВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.

- Предназначено для группы развития и направлено на деятельность всей компании. Оно является управленческим и относится к стратегическому планированию



**10. КОНСИЛИУМ ВРАЧЕЙ СОГЛАСИЛСЯ С
ДИАГНОЗОМ ЛЕЧАЩЕГО ВРАЧА, ПОСТАВЛЕННЫМ
ПАЦИЕНТКЕ САМОЙЛЕНКО М.Ч.**



10. КОНСИЛИУМ ВРАЧЕЙ СОГЛАСИЛСЯ С ДИАГНОЗОМ ЛЕЧАЩЕГО ВРАЧА, ПОСТАВЛЕННЫМ ПАЦИЕНТКЕ САМОЙЛЕНКО М.Ч.

- Принято в социальной системе относительно биологического объекта. Относится к биологическим.



**11. ОТДЕЛУ ОБУЧЕНИЯ В СЕНТЯБРЕ 2012 ГОДА
ПРОВЕСТИ ПЕРЕПОДГОТОВКУ РУКОВОДСТВА ВЫСШЕГО
И СРЕДНЕГО ЗВЕНА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.**



**11. ОТДЕЛУ ОБУЧЕНИЯ В СЕНТЯБРЕ 2012 ГОДА
ПРОВЕСТИ ПЕРЕПОДГОТОВКУ РУКОВОДСТВА ВЫСШЕГО
И СРЕДНЕГО ЗВЕНА КОМПАНИИ В ОБЛАСТИ
УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ.**

- Выполняется и предназначено для социальной системы. Оно является управленческим и относится к управлению управленческой деятельностью



12. СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ СТРАХОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ.



12. СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ РАЗРАБОТАТЬ СИСТЕМУ СТРАХОВАНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ КЛЮЧЕВЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ.

- Предназначено для службы управления персоналом, а предметом является в целом профессионализм сотрудников. Решение относится к управлению человеческим ресурсами.



13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития, подчиняющийся непосредственно ее президенту.



13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития, подчиняющийся непосредственно ее президенту.

- Исполнителями решения являются вице-президент и его аппарат. Предметом неявно является аппарат компании. Решение является управленческим и относится к формированию системы управления.



**14. СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
СФОРМИРОВАТЬ СИСТЕМУ РАССТАНОВКИ КАДРОВ В
СООТВЕТСТВИИ СО СПОСОБНОСТЯМИ РАБОТНИКОВ И
РОТАЦИИ КАДРОВ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И
ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ.**



**14. СЛУЖБЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ
СФОРМИРОВАТЬ СИСТЕМУ РАССТАНОВКИ КАДРОВ В
СООТВЕТСТВИИ СО СПОСОБНОСТЯМИ РАБОТНИКОВ И
РОТАЦИИ КАДРОВ МЕЖДУ ЛИНЕЙНЫМИ И
ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ.**

- По всей сути является управленческим.
Относится к управлению человеческими ресурсами.



15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.



15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

- В качестве исполнителя и предмета решение имеет социальную основу. Оно относится к управленческому решению в области управления производственной и обслуживающей деятельностью



16. ОТДЕЛУ МАРКЕТИНГА ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (НА РЫНКЕ, В ПОЛИТИКЕ, ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ И Т.Д.) С ВЫДЕЛЕНИЕМ ТЕХ ИЗМЕНЕНИЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОКАЗАТЬ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ.



16. ОТДЕЛУ МАРКЕТИНГА ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ ИЗМЕНЕНИЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (НА РЫНКЕ, В ПОЛИТИКЕ, ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ И Т.Д.) С ВЫДЕЛЕНИЕМ ТЕХ ИЗМЕНЕНИЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ОКАЗАТЬ СУЩЕСТВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ.

- Является управленческим во всех отношениях и относится к стратегическому планированию



**17. ВЕТЕРИНАРУ ЦИРКА УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО
КАЛОРИЙ В РАЦИОНЕ ПИТАНИЯ СЛОНОВ И ЛОШАДЕЙ.**



17. ВЕТЕРИНАРУ ЦИРКА УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО КАЛОРИЙ В РАЦИОНЕ ПИТАНИЯ СЛОНОВ И ЛОШАДЕЙ.

- Выполняется в социальной системе (действия ветеринара), для биологической системы. Это решение биологическое



18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «TIP LTD» из Сомали.



18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Норриса Р. – начальника отдела кадров фирмы «TIP LTD» из Сомали.

- Предметом и объектом решения является социальная система. Это управленческое решение относится к управленческому консультированию



ПОМЕХИ В ВЫРАБОТКЕ И ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Нехватка информации, необходимой для эффективного решения
- Страх ответственности (не только ошибка, приводящая к наказанию, но и страх «потерять лицо», проявить свою некомпетентность, показаться смешным)
- Боязнь ошибиться: «авось при выборе альтернативного решения второй вариант был предпочтительнее»
- «Драма выбора» среди многих возможных решений
- Цейтнот
- Прошлый неудачный опыт. «Не удалось тогда, значит, и теперь не будет!»
- Боязнь или неумение отстоять решение среди других людей (коллег, начальства, подчиненных)



ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖЕРОВ СТРАХЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

- Оттягивание момента принятия решения
- «Спихотехника»
- Развитие бурной, но бесполезной деятельности в области, далекой от вопроса, требующего решения
- Длительные обсуждения ситуации



Руководитель – ключевая фигура процесса принятия решения

Если дела в моей организации идут плохо, это
моя вина. Если дела идут хорошо, это заслуга
моих подчиненных, людей, которыми я
руководжу

«Золотое» правило менеджмента



ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ – ПРЕДПОСЫЛКИ УСПЕШНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Качество (характеристика)	Содержательное наполнение
Целеустремленность; направляющее видение	Руководитель никогда не теряет из виду свои цели и никогда не идет на компромисс со своими принципами Он «твердо смотрит на линию горизонта» Отчетливо понимает, что хочет совершить как профессионал и как личность, способен проявлять упорство при неудачах и даже провалах
Целостность (цельность) личности	Руководитель знает свои сильные и слабые стороны, верен своим принципам, хочет и умеет учиться у других людей и работать с ними Он одновременно принципиальный и прагматичный человек Демонстрирует цельность характера своим поведением

ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ – ПРЕДПОСЫЛКИ УСПЕШНОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Качество (характеристика)	Содержательное наполнение
Жизненная сила и неутомимость; наличие положительной энергии	У руководителя высокий энергетический уровень, он физически вынослив Он жизнерадостен, приятен в общении, оптимистичен Это положительный, сдержанный человек
Постоянное обучение; любопытность; способность к обучению	Руководитель учится всю жизнь, ходит на курсы, задает много вопросов Он предан делу обучения персонала Стремится узнать как можно больше, научиться необходимому для его управленческой практики
Доверие; вера в других людей	Руководитель обнадеживает людей и верит в них Его реакция на негативное поведение других людей не чрезмерна, он не затаивает злобу на других, не вешает на них ярлыки Способен заслужить доверие других Лидерство для него - ответственность

УРОВНИ, ТИПЫ И КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (М.Вудкок, Д. ФРЭНСИС)

Тип решений	Ключевые навыки
<p>Рутинные решения сводятся к распознаванию проблемы и ее преодолению хорошо известным способом</p>	<ul style="list-style-type: none">• Неукоснительное следование процедуре• Разумная оценка ситуации• Гуманное лидерство• Мотивация/контроль
<p>Селективные решения предполагают выбор одного из ряда известных способов</p>	<ul style="list-style-type: none">• Становление целей• Планирование• Анализ /развитие• Анализ информации

УРОВНИ, ТИПЫ И КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (М.Вудкок, Д. ФРЭНСИС)

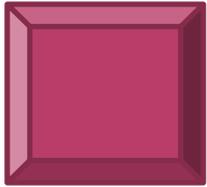
Тип решений	Ключевые навыки
<p>Адаптивные решения требуют изменения известных способов с учетом особенностей ситуации</p>	<ul style="list-style-type: none">•Идентификация проблем•Систематизированное решение проблемы•Создание рабочих групп•Анализ возможного риска
<p>Инновационные решения имеют место, когда ситуацию нельзя преодолеть каким-либо одним известным способом и необходим новый способ ее решения</p>	<ul style="list-style-type: none">•Творческое управление•Стратегическое планирование•Системное развитие

ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЯ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Решение принято под влиянием индивидуальных особенностей
- Решение основано исключительно на прежнем опыте руководителя
- Было принято одностороннее решение, отсутствовал системный подход к принятию решения
- Решение принято в состоянии эмоциональной нестабильности
- Рассматривались только положительные варианты, возможный риск не был учтен
- Принимая решение, управленец руководствовался предположениями и ложными предпосылками, а не достоверной информацией
- Решение было принято поспешно
- Информация была неправильно истолкована
- Решение было принято импульсивно, под влиянием «текущего момента»



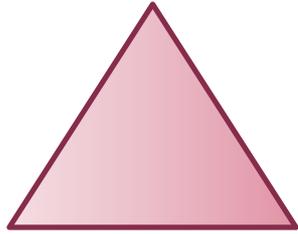
Тип ПЕРЕРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ



Первый тип – «аналитик» - ориентирован на детальное восприятие и изучение информации. Если он руководитель, то предпочитает запрашивать подробную информацию, доверяя официальным источникам и документам. Информация, предоставляемая ему, должна быть логичной, доказательной, убедительной, насыщенной расчетами, графиками, выводами. Для него характерна рациональная переработка информации



Тип ПЕРЕРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ



- **Второй тип – «деловик»** - быстро схватывает суть информации и, не желая вникать в детали, домысливает ее в своем видении того, как можно решить проблему оптимальным путем. Он хорошо «отжимает» информацию, концентрируясь на главном и требуя, чтобы она была «без воды». Для него характерна смысловая переработка информации.



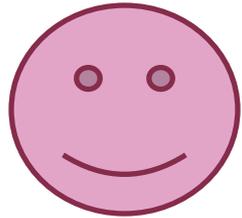
Тип ПЕРЕРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ



- **Третий тип – «эгоцентрист»** - воспринимает информацию значимую лично для него. Он может менять отношение к информации в зависимости от того, какую угрозу она ему несет и какие преимущества она предоставляет для укрепления его положения. Он меняет требования к поступающей информации. Для него характерна импульсивная ее переработка.



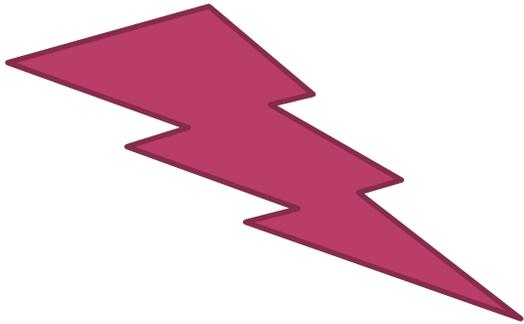
Тип ПЕРЕРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ



- **Четвертый тип – «коммуникатор»** - предпочитает «живые» источники информации в общении с теми людьми, которым доверяет. Ему важно, прежде всего, такая информация, которая ориентирована на то, чтобы избежать или смягчить неблагоприятные для работников последствия управленческих решений. Он отбирает информацию по критерию оценки общественного и группового мнения. Для него характерна эмоциональная переработка информации.



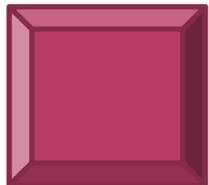
Тип ПЕРЕРАБОТКИ ИНФОРМАЦИИ



- **Пятый тип – «инноватор»** - ориентирован на информацию под новые идеи. Он больше доверяет своей интуиции, чем компьютерной обработке информации. Хорошо генерирует ту информацию, которая «работает» на внедрение нового, но критикует и может отбросить ту, которая противоречит его замыслам. Для него характерна интуитивная переработка информации.



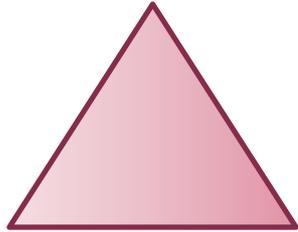
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА К УР



- **Рассудочный тип.** Преобладают детализация решений, их согласование, проработка всех этапов и выбор варианта на основе глубокой интеллектуальной вовлеченности («квадрат»).



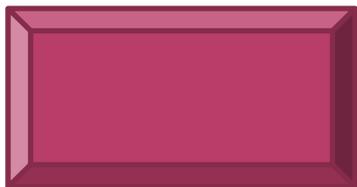
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА К УР



- **Прагматичный тип.** Преобладают волевые решения на основе здравого смысла и интуиции; происходит быстрое и точное «попадание в цель» благодаря отбрасыванию деталей («треугольник»).



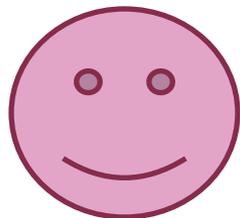
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА К УР



- **Комплексивный тип.** Преобладает «колебательный настрой» в принятии решения, которые могут и затягиваться, и приниматься, и отменяться в зависимости от переживания собственных проблем («прямоугольник»).



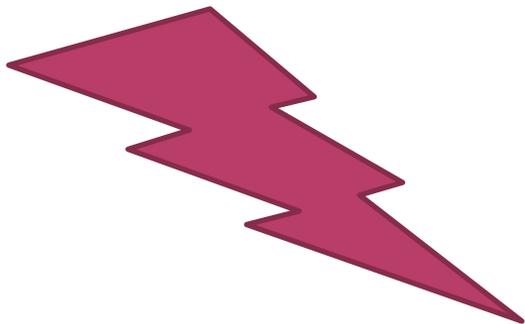
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА К УР



- **Посреднический тип.** Преобладают «мягкие» управленческие решения, впитывающие мнения работников, в которых учитываются те последствия, которые могут позитивно или негативно отразиться на их интересах («круг»).



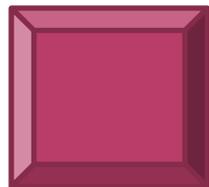
ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ МЕНЕДЖЕРА К УР



- ▣ **Эвристический тип.** Преобладают управленческие решения, которые могут быть сгенерированы по-новому; сильная вера в новую идею затрудняет прогноз в оценке их последствий («зигзаг»).



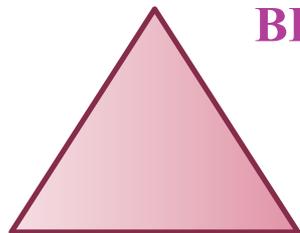
ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИ ВВЕДЕНИИ «СБОЙНЫХ СИТУАЦИЙ»



- **Проторенная дорожка** – недостаточная гибкость мышления и поведения, привязанность работников к тем ситуациям, в которых они привыкли работать



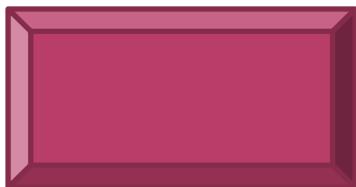
Индивидуально-психологические особенности при введении «сбойных ситуаций»



- **Это не страшно** – ожидание изменений к лучшему, несмотря на реальные признаки ухудшения результатов



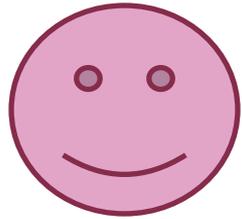
ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИ ВВЕДЕНИИ «СБОЙНЫХ СИТУАЦИЙ»



- **Туда – сюда** – импульсивные колебания поведения в зависимости от случайного изменения ситуации



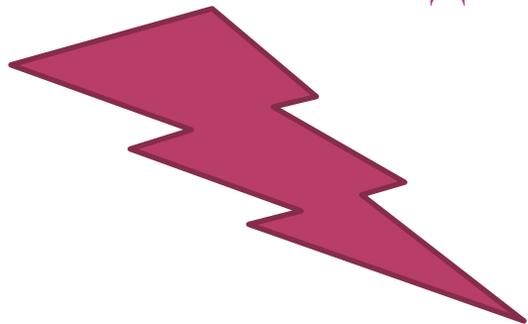
ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИ ВВЕДЕНИИ «СБОЙНЫХ СИТУАЦИЙ»



- **Как наметили** – следование первоначально избранной схеме поведения, без корректировки ее на основе новой информации

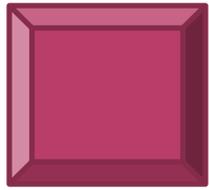


Индивидуально-психологические особенности при введении «сбойных ситуаций»



- **Перестройка на ходу** – быстрый отказ от первоначальных намерений в связи с изменением условий и быстрое изменение поведения

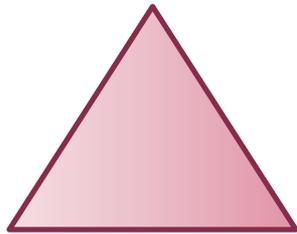




Тип коммуникативного поведения

- **Работник с «квадратными» психогеометрическими предпочтениями** ориентирован на установку «должен!». Он воспринимает задания, детально вникая в их суть. Лучше, если он будет руководствоваться инструкцией. Он любит планировать свое рабочее время, а поэтому задание и инструктирование лучше организовать заранее. Он аккуратен, практичен, рационален, осторожен, трудолюбив, а значит, способен выполнить задание с минимальными отклонениями от ожиданий руководителя





Тип коммуникативного поведения

- **Работник с «треугольными» психоггеометрическими предпочтениями** ориентирован на лидерство. Его честолюбивые устремления, установка на достижение успеха, на победу в соперничестве заставляют сосредотачивать все усилия на задании, которое выделит его среди остальных. Он быстро схватывает суть проблемы, действует уверенно, решительно, смело, в чем-то рискуя, но энергично и напористо идя к цели. Ему можно поручать задания с большим диапазоном маневренности: отсекая второстепенное, он выйдет на главное.

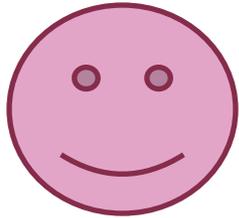


Тип коммуникативного поведения



- **Работник с сильной «прямоугольной» психометрической ориентацией** переживает неопределенность своего положения, иногда сам не зная, чего хочет. Его поведение непоследовательно, переменчиво; он не уверен в себе, нервозен, импульсивен, может совершать неоправданные поступки; доверчив, рассеян, непунктуален, так как сильно сосредоточен на своих переживаниях, ища сочувствия. Если у работника обнаружился эти признаки, то ему трудно сосредоточиться на задании: оно его может увлечь только на время и только в том случае, если покажется ему интересным. Но он стремится познать свои возможности, хочет накапливать новый опыт, чтобы «сбросить» с себя «прямоугольные» качества.

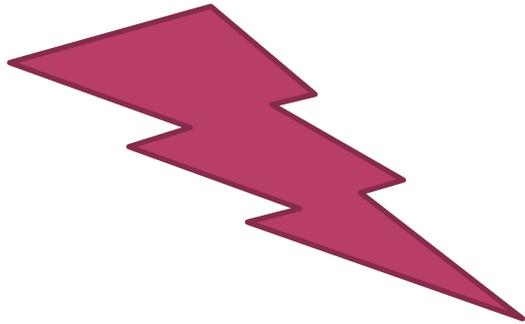




Тип коммуникативного поведения

- **Работник с психометрической ориентацией «круг»** приятен в общении, любит контакты с людьми, хорошо понимает других, естественен в своих поступках и знает мнение своих коллег едва ли не по всем вопросам, может хорошо справляться с работой, которая зависит от его умения вступать в контакт, опираясь на хорошие отношения со всеми



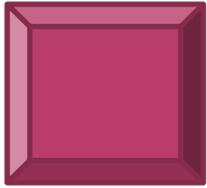


Тип коммуникативного поведения

- **Работник с «зигзагообразными» психометрическими предпочтениями** склонен к изменениям, к новому повороту событий, к необычным решениям проблемы. Он непрактичен, недисциплинирован, непостоянен, конфликтен, живет чувствами и интуицией больше, чем разумом. Он будет выполнять только то, что его «захватит», но в процессе исполнения заданий он придет к своему собственному оригинальному решению.



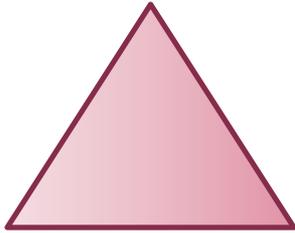
ТИП ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



- Подчиняет «запуск» решения строгому алгоритму. Константа: «Я должен». Долженствующий тип коммуникативного поведения. В передаче управленческого решения ориентирован на исполнение. Любит детально инструктировать, разъяснять, выстраивать схему развертывания будущих событий с вариантами на случай сбоев. Предпочитает письменные распоряжения. Ясно, обстоятельно, логично излагает то, что необходимо сделать.



ТИП ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



- Превращает коммуникацию в волевой акт. Константа: «Мне надо!». Подчиняющий тип коммуникативного поведения. В передаче управленческого решения ориентирован на подчинение. Отдает короткие приказы, распоряжения, предпочитая устные формы общения. Не любит возражений. Как правило, все задания надо выполнять быстро, энергично, потому что «не терпят сроки».

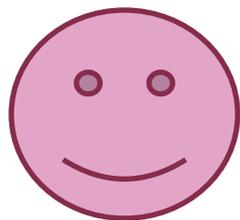


ТИП ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



- «Запуск» решения зависит от стечения обстоятельств. Константа: «Я хотел бы». Скептический тип коммуникативного поведения. В передаче управленческого решения ориентирован на настроение. В передаче управленческого решения ориентирован на настроение. Плохо чувствует своих работников, так как сконцентрирован на себе. Может давать противоречивые задания. Ошибается в сроках. Зависит от исполнителей, которые могут выправлять его ошибки, а могут и не делать этого.

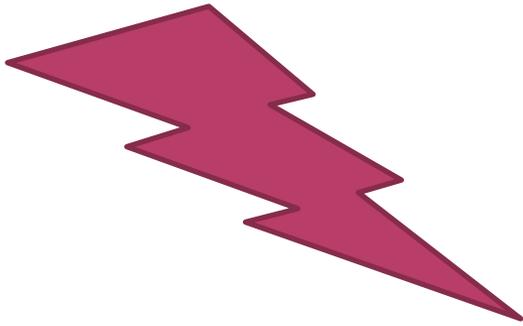




ТИП ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- Запуск решения сопровождается обсуждением. Константы: «Мы можем», «Нам надо», «Мы должны». Компромиссный тип коммуникативного поведения. В передаче управленческого решения ориентирован на работников. Любит обговаривать исполнение решений с сотрудниками. Избегает команд, приказов, распоряжений. Решения передает в форме совета, просьбы, рекомендации и, как правило, в устной форме. Зная мнение сотрудников, легко может скорректировать управленческое решение в их интересах.





ТИП ПЕРЕДАЧИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- «Запуск» решает как спонтанный акт. Константа: «Я сам знаю». Конфликтный тип коммуникативного поведения. В передаче управленческого решения ориентирован на новое видение ситуации. Призывает к энтузиазму. Предоставляет работникам полную свободу действий, признавая их право на ошибку. Как правило, поручает им доводку идей. Изначально может внести в управленческое решение то, что потом вносит хаотичность в исполнение работ, или может объяснить его недостаточно подробно.



ЛОВУШКИ ПРИ ПРИНЯТИИ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

- Групповое мышление
- Эскалация приверженности
- Парадокс Абилина



СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУПП С «ГРУППОВЫМ МЫШЛЕНИЕМ» И ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП

Поведение руководителя

Поведение группы

Группы с «групповым мышлением»

Ограниченная, неполная оценка вариантов
Анализ вариантов с точки зрения «политических последствий»
Озабоченность собственным имиджем и репутацией
Стратегия «минимизации потерь»

Конформизм
Ориентация на отношения
Избегание проблемы
Боязнь группового давления (прессинга)
Проявление пессимизма
Желание «сохранить лицо»
Опасение возникновения конфликтных ситуаций при обсуждении

СРАВНИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУПП С «ГРУППОВЫМ МЫШЛЕНИЕМ» И ЭФФЕКТИВНЫХ ГРУПП

Поведение руководителя	Поведение группы
Эффективные группы	
<p>Ясное и четкое изложение собственной позиции</p> <p>Приоритет результата над отношениями</p> <p>Адекватное восприятие «политических последствий»</p> <p>Уверенность в себе, в своей компетентности и профессиональной позиции</p> <p>Принятие риска</p>	<p>Акцент на совместных целях, искреннее желание решить проблему</p> <p>Ориентация на результат (на эффективное решение проблемы)</p> <p>Интеллектуальная и поведенческая гибкость</p> <p>Проявление оптимизма при реалистичном восприятии и оценке ситуации</p> <p>Открытость, искренность</p> <p>Поощрение «инакомыслия»</p> <p>Понимание необходимости компромиссов</p>

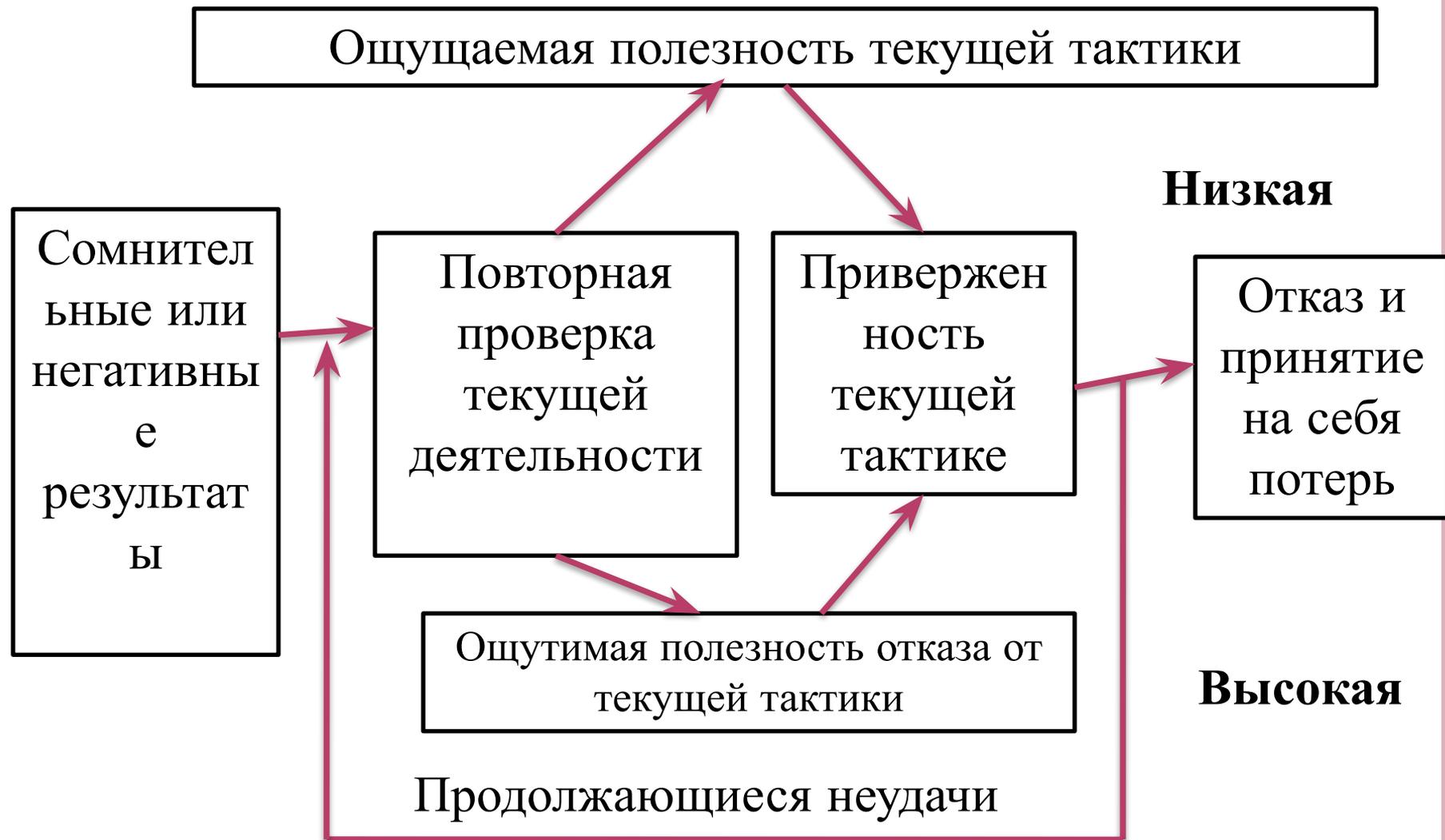


Схема эскалации приверженности



ВЛИЯНИЕ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ ЛОВУШКИ «ПАРАДОКС АБИЛИНА»

- Давление со стороны какого-либо авторитетного члена группы или апелляции к мнению авторитета, находящегося за пределами группы
- Представление «убийственного аргумента»
- Недостаток уверенности члена группы в способности внести свой вклад в выработку оптимального решения
- Давление, оказываемое со стороны других членов, принуждающее согласиться с мнением группы
- Неконструктивная атмосфера принятия решения



КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА АЛЕКСА ОСБОРНА

Пункт таблицы	Расшифровка	Идеи
1. Использовать иначе!	Есть иная возможность использования? Можете ли вы применить эту идею к чему-то другому?	
2. Привести в соответствие!	Что схоже с этой идеей? Существуют ли параллели? Можно ли что-нибудь имитировать?	
3. Изменить!	Можете ли вы изменить значение, цвет, движение, размер, форму, звук, запах и т.д.?	
4. Увеличить!	Можете ли вы сделать это больше? Что-либо добавить? Увеличить частотность (толщину, объем, громкость, концентрацию)? Длину, высоту, стоимость, расстояние? Можете ли вы это размножить? Преувеличить?	
5. Уменьшить!	Можете ли вы сделать это меньше? Что-нибудь убрать? Сделать глубже (короче, тоньше, легче, светлее, точнее)? Можете ли вы это расщепить? Использовать в качестве миниатюры?	

КОНТРОЛЬНАЯ ТАБЛИЦА АЛЕКСА ОСБОРНА

Пункт таблицы	Расшифровка	Идеи
6. Заменить!	Что вы можете заменить в этой идее? Можно ли иначе организовать процесс? Возможно ли другое расположение? Другая высота звука? Элементы других времен?	
7. Передвинуть!	Можете ли вы поменять местами отдельные части, фрагменты? Можно ли изменить последовательность? Поменять местами причину и следствие?	
8. Сделать наоборот!	Можете ли вы сделать нечто противоположное вашей идее? Как она будет выглядеть в зеркальном отражении? Можно ли поменять роли? Можно ли повернуть идею на 180 градусов?	
9. Комбинировать!	Можете ли вы сочетать эту идею с другими? Можно ли ввести ее в нечто другое, большее и единое? Разложить на отдельные элементы?	
10. Трансформировать!	Можете ли вы это продырявить, сжать, растянуть? Увеличить жесткость? Сделать жидким, прозрачным?	

ИДЕИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РОЖДЕСТВЕНСКОЙ ОТКРЫТКИ С ПОМОЩЬЮ «ТАБЛИЦЫ А. ОСБОРНА»

Пункт таблицы	Идея
1. Использовать иначе!	Одновременно бонус, загадка
2. Привести в соответствие!	Входной билет, телефонная карта
3. Изменить!	Открытка с хвойным запахом
4. Увеличить!	В виде газеты, плаката, книги
5. Уменьшить!	Микроскопический шрифт, приложить лупу
6. Заменить!	Историческая карта, открытка
7. Передвинуть!	Пасхальные мотивы к Рождеству
8. Сделать наоборот!	Написать личные поздравления на конверте
9. Комбинировать!	Использовать в качестве приглашения на празднование Рождества
10. Трансформировать!	Придать музыкальную форму

Алгоритм решения управленческих проблем

1	Получение информации о ситуации
2	Определение целей
3	Разработка оценочной системы
4	Анализ управленческой ситуации
5	Диагностика ситуации
6	Разработка прогноза развития ситуации
7	Генерирование альтернативных вариантов решений
8	Отбор основных вариантов управляющих воздействий
9	Разработка сценариев развития ситуации
10	Экспертная индивидуальная оценка основных вариантов управляющих воздействий
11	Коллективная экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий
12	Принятие решения лицом, принимающим решение
13	Разработка плана действий
14	Доведение решения до исполнителей
15	Наделение исполнителей ресурсами
16	Делегирование полномочий
17	Координация действий исполнителей на всех участках реализации решения
18	Этап контроля реализации
19	Анализ результатов развития ситуации после управленческого воздействия.