

# Организационные способности менеджера по управлению персоналом при принятии управленческих решений

Выполнил :студент гр.  
12313

Лазарев Николай

# Процесс разработки и принятия управленческих решений

**Управленческое решение** - это продукт управленческого труда, а его принятие-процесс, ведущий к появлению этого продукта.

**Управленческое решение** - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

**Принятие решения** - это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение - это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них - обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация.

Наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели

Возглавляет разработку управленческого решения лицо (или орган управления), принимающее решение. Как правило, функции принятия решений по вопросам развития, стратегического планирования и текущего, оперативного управления разделены между первым и вторым лицами, осуществляющими управление.

**Разработка и принятие решения** - это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

**Процесс принятия решения** - это процесс выбора лицом, принимающим решение, наиболее эффективного варианта из множества альтернатив.

Это деятельность, осуществляемая по определенной технологии с использованием различных методов и технических средств. В организационном аспекте данный процесс представляет собой совокупность закономерно следующих друг за другом этапов, между которыми существуют сложные прямые и обратные связи. Каждому этапу соответствуют конкретные трудовые действия, направленные на выработку и реализацию решения.

Эту повторяющуюся систему действий принято называть технологией процесса выработки (разработки) и реализации решений.

Типовой процесс разработки и принятия решений включает:

- 1) предварительное формулирование проблемы;
- 2) определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;
- 3) выявление и установление ограничений;
- 4) составление списка альтернатив и их анализ;
- 5) сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем;
- 6) точное формулирование поставленной задачи;
- 7) анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения;
- 8) разработку модели решения;
- 9) оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;
- 10) принятие решения;
- 11) доведение решения до исполнителей;
- 12) выполнение решения и оценку результата.

Рассмотрим начальный этап процесса принятия решения - диагностику проблемы - анализ величин и соотношений параметров организационно-производственной системы и рыночной среды с целью установления причин возникновения проблемы, иерархического уровня системы, на котором **возникла и может быть устранена проблема:**

- 1) выявление и осознание симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
- 2) установление причин возникновения проблемы. с этой целью необходимо собрать и проанализировать внутреннюю и внешнюю информацию;
- 3) определение характера проблемы.

## Принятие управленческих решений как функция менеджера

Организации, добивающиеся успеха, способны "перерешать" своих конкурентов, по крайней мере, в следующих 3 аспектах:

- они принимают более правильные, оправданные решения;
- они принимают решения быстрее;
- и они более успешно реализуют принятые решения.

Принятие решений является самым важным видом деятельности, выполняемой менеджерами в деловых организациях всех типов и на любом уровне. Это тот самый вид деятельности, который лучше всего характеризует поведение менеджеров и который отличает управление/менеджмент от другой социальной деятельности человека.

"Принятие решений... является основной заботой и обязанностью менеджеров"

Однако принятие важных решений является конкретной обязанностью именно руководителя.

Из всех управленческих обязанностей, выполняемых руководителями и менеджерами, принятие решений является неотрывной чертой каждого проявления взаимоотношений людей, машин, материалов и технологий. Самым важным качеством любого менеджера должна быть его готовность и стремление принимать важные и трудные решения.

Принятие решения призвано обеспечить продвижение к поставленным перед организацией ориентирам, целям с учетом ограниченности ресурсов.

На принятие управленческого решения влияет множество факторов. Их можно разделить на внутренние и внешние.

## Внутренние факторы:

- знание и опыт управленца;
- качество управленческого решения и т.п.;
- волевые способности управленца (умение отстоять принятое решение, реализовать его).

## Внешние факторы:

- наличие своевременной информации;
- время, предоставленное для принятия решений;
- уровень полномочий управленца;
- регламентация процесса принятия управленческого решения внутренними правилами организации;
- возможность реализации управленческого решения;
- важность управленческого решения для исполнителей

## В зависимости от личностных особенностей менеджера существуют следующие стили принятия решений:

- 1) директивный стиль, решения понятные, простые для восприятия подчиненных. принимаются быстро, без углубления в подробности и всестороннего анализа. носят рациональный характер;
- 2) аналитический стиль, решения принимаются на основе глубокого изучения проблемы и рассмотрения всех возможных вариантов. отличаются взвешенностью и обоснованностью;
- 3) концептуальный стиль, творческий, креативный подход к процессу принятия решения. сбор информации и выработка решения осуществляются путем обсуждения проблемы с другими людьми;
- 4) поведенческий стиль, решения принимаются с учетом интересов и анализа возможных последствий для тех, кого они непосредственно касаются или затрагивают. ориентированы на межличностные отношения.

Разработка и принятие управленческих решений в  
управлении персоналом

**Кадровый менеджмент** -  
менеджмент, направленный на  
развитие и эффективное  
использование кадрового потенциала  
организации. В кадровом  
менеджменте различают

- оперативный уровень управления, на котором доминирует кадровая работа;
- тактический уровень управления, на котором доминирует управление персоналом;
- стратегический уровень управления, на котором доминирует управление человеческими ресурсами;
- политический уровень управления корпорацией - разработка и контроль за реализацией кадровой политики;
- вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности работников их трудом

В кадровом менеджменте используют схожие приемы и методы маркетинга и организации производства, поэтому в конкурентной борьбе основное различие между компаниями заключается в персонале и системе управления персоналом. В этой связи кадровые решения становятся одними из наиболее важных решений, принимаемых на предприятии

Объект управления в кадровом менеджменте - персонал предприятия

Субъект управления, т.е. лица, принимающие решения, - руководство предприятия, специалисты по персоналу.

В состав кадровой службы могут входить:

- менеджеры по персоналу;
- специалисты-психологи;
- архивариусы;
- специалисты по внешним связям;
- специалисты по планированию потребности в кадрах;
- специалисты по планированию и развитию карьеры.

Особенность субъектов управления кадрами состоит в том, что определяющими характеристиками профессионализма менеджера (наряду с владением методами управления) являются психоаналитические способности, опыт и знание сути деятельности работников

Рассмотрим факторы, влияющие на принятие кадровых решений. К ним можно отнести следующее.

- специализация (сфера деятельности) предприятия;
- цели деятельности предприятия;
- правовое регулирование трудовых отношений;
- наличие профсоюзов;
- экономические условия на рынке;
- состояние рынка труда;
- место расположения предприятия;
- организационно-правовая форма предприятия;
- степень централизации управления;
- корпоративная культура;
- организационная структура предприятия;
- уровень развития системы управления персоналом;
- особенности рабочих групп;
- стиль и опыт лидера, и т.д.

Среди основных функций кадрового менеджмента:

- определение потребности в персонале;
- обеспечение укомплектованности организации персоналом;
- использование персонала;
- развитие персонала.

**управленческое решение** - это "творческий, мыслительный акт, который на основе требований, целей и возникающих задач и используя анализ данных и информацию, определяет программу последующей деятельности коллектива и отдельных работников

Разработка управленческих решений - процесс, объединяющий все стадии возникновения и реализации управленческого решения:

- постановку проблемы;
- анализ информации, относящейся к проблеме;
- выбор наилучшей альтернативы;
- обнародование решения;
- доведение решения до исполнителей;
- реализацию решения;
- контроль за исполнением решения;
- анализ результатов принятого и исполненного решения

## Заключение

Управленческое решение - это "творческий, мыслительный акт, который на основе требований, целей и возникающих задач и используя анализ данных и информацию, определяет программу последующей деятельности коллектива и отдельных работников".

Разработка управленческих решений - процесс, объединяющий все стадии возникновения и реализации управленческого решения:

- постановку проблемы;
- анализ информации, относящейся к проблеме;
- выбор наилучшей альтернативы;
- обнародование решения;
- доведение решения до исполнителей;
- реализацию решения;
- контроль за исполнением решения;
- анализ результатов принятого и исполненного решения.

Основной задачей анализа проблемной ситуации является выявление факторов, которые породили данную ситуацию.

# Список использованных источников

1. Архипова Н. Автоматизированная система управления персоналом предприятия: ГП Газавтоматика. // Кадры. - 2003. - N 3. - С.31-39.
2. Друкер П. Труд и управление в современном мире. - М., 2003. - 252 с.
3. Обозов Н.Н. Психология менеджмента. - СПб.: Питер, 2007. - 193 с.
4. Ивлев А., Гарайбех Ю. Организация и стимулирование труда: зарубежный опыт. // Человек и труд. - 2003. - N 12. - С.61-64.
5. Исаенко А. Новое в теории и практике управления персоналом. - М., 2003. - 184с.
6. Йеннекенс Ж. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика: Пер. с нидерланд. - Минск., 2003. - 192 с.
7. Каменский А. Россия и международный рынок рабочей силы // Экономика и жизнь. - 2003. - N 36. - С.74-76.
8. Карташова Л. Управление персоналом: Нужны квалифицированные специалисты. // Человек и труд. - 2004. - N 6. - С.45-49.
9. Образцов В. И.10 путей к успеху. - Калининград: Янтарный сказ, 2006. - 177 с.
10. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления: Пер. с нем., под ред.С. Николаевой. - М., 2001. - 274 с.
11. Мазманова Б.Г. Учетная политика и стимулирование персонала как поддержка стратегии предприятия // Менеджмент в России и за рубежом. - 2003. - N 4. - С.59-72.
12. Маккей Х. Как подобрать кадры, которые бы решали все. // Экономика и организация промышленного производства. - 2003. - N 3. - С.29-34.
13. Монден Я. Тойота. Методы эффективного управления: Пер. с англ. - М., 2000. - 181 с.
14. Смирнов Э.А. Разработка управленческого решения. - М.: Юнити-Дана, 2006. - 237 с.