

Разработка и принятие управленческого решения (1)

Процесс управления:

- определенная совокупность управленческих действий, которые логично связываются друг с другом, чтобы обеспечить достижение поставленных целей путем преобразования ресурсов на «входе» в продукцию или услуги на «выходе» системы;
- совокупность циклических действий, связанных с выявлением проблем, поиском и организацией выполнения принятых решений.

Разработка, принятие и реализация решений является **концентрированным выражением самой сущности управления.**

Ситуация выбора объясняется действием **двух основных факторов:**

- наличием цели, т.е. желательным или наиболее предпочтительным состоянием в будущем;
- наличием выбора, т.е. несколькими путями или способами ее достижения.

Результат этого выбора и будет являться ***решением.***

Решение — это выбор альтернативы.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и (или) к необходимым действиям.

Результатом мыслительной деятельности может быть:

- полное бездействие,
- разработка какого-либо действия,
- выбор действия из набора альтернатив и его реализация).

Особенности управленческого решения:

- 1) формирует управляющее воздействие, связывая таким образом субъект и объект управления;
- 2) становится результатом творческой мыслительной деятельности человека, в основе которой лежат познание и сознательное использование объективных законов, привлечение личного опыта;
- 3) определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. ведет к действию, практическим результатам.

Управленческое решение — это творческий акт целенаправленного воздействия субъекта управления на объект, основанный на знании объективных законов и опыте и ведущий к практическим результатам.

Решение может рассматриваться как:

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

Условия, при которых осуществляется принятие решения

- наличие цели;
- наличие альтернативных вариантов достижения цели;
- наличие ограничивающих факторов, т.е. факторов, ограничивающих выбор, или ограничений.

Ограничивающие факторы можно разбить на три группы:

- экономические;
- технические;
- социальные, в том числе и нравственно-этические.

Элементы решения



Управленческое решение — это выбор альтернативы, осуществленный ***лицом, принимающим решение***, в рамках его полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

Решение называется **управленческим**, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование;
- управление управленческой деятельностью;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании (методология, механизм);
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Под **решением** понимается выбор альтернативы.

Управленческим решением является выбор альтернативы в процессе реализации основных функций управления.

Управленческое решение составляет **основу** процесса управления.

Управлять - значит ***решать***.

Классификация управленческих решений (1)

- **По содержанию** — экономические, организационные, социальные, технические, технологические, и т. п.
- **В зависимости от поля принятия** – в области маркетинга, инноваций, производства, персонала, учета и финансов
- **По функциональной направленности** — планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие.
- **По сфере воздействия (масштабам объекта)** — глобальные, локальные.
- **По характеру (значимости) целей** — стратегические, тактические, оперативные.
- **По периоду времени осуществления (длительности реализации)** — перспективные, текущие, регулировочные.

Классификация управленческих решений (2)

- **По количеству целей** — одноцелевые, многоцелевые.
- **В зависимости от круга проблем**, которые рассматриваются в решении — комплексные, частные.
- **По количеству критериев выбора** — однокритериальные, многокритериальные.
- **По методам разработки** — формализуемые (количественные), не формализуемые (эвристические).
- **По условиям**, в которых разрабатываются решения — в условиях определенности, риска, неопределенности, противодействия (конфликта).
- **По характеру использованной информации** — детерминированными, вероятностными.
- **По степени формализации проблемы** - запрограммированные, частично запрограммированные и незапрограммированные решения.

Классификация управленческих решений (3)

- **В зависимости от творческого вклада менеджеров** - рутинные, селективные, адаптационные и инновационные решения.
- **В зависимости от числа известных альтернатив** - стандартные, бинарные («да» или «нет»); многоальтернативные; инновационные.
- **По типу решаемых проблем** - решения по выбору возможностей и проблемно-разрешающие.
- **По способу подготовки и принятия решения** - индивидуальные, групповые и коллективные.
- **По жесткости регламентации** — контурные, структурированные, алгоритмические.
- **В зависимости от степени обоснованности** - интуитивные, основанные на суждениях (логические), рациональные.

Качество управленческого решения

можно определить как *степень*

удовлетворения результатами решения:

- непосредственно лица, принимающего решение,
- собственников организации,
- потребителей продукции организации

Факторы, влияющие на качество УР

- 1) качество исходной информации, определяемое ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок, формой представления
- 2) оптимальный или рациональный характер принимаемого решения
- 3) своевременность принимаемых решений, определяемая скоростью их подготовки, принятия, передачи и организации исполнения
- 4) соответствие принимаемых решений действующему механизму управления и базирующихся на нем методов управления
- 5) квалификация кадров, осуществляющих подготовку, принятие решений и организацию их исполнения;
- 6) готовность управляемой системы к исполнению принятых решений.

Процесс разработки управленческого решения

подготовка УР

принятие УР

реализация УР

теоретически найденное УР

практически
реализованное УР

качество УР

эффективность УР

Требования, предъявляемые к УР

- 1) единство целей
- 2) всесторонняя обоснованность решения
- 3) правомочность решения
- 4) полномочность решения
- 5) своевременность и оперативность принятия решений
- 6) адаптивность
- 7) простота управленческого решения
- 8) ясность формулировок
- 9) краткость формулировок
- 10) конкретность решения
- 11) гибкость
- 12) необходимая полнота содержания
- 13) объективность
- 14) непротиворечивость и согласованность с другими решениями
- 15) реальность
- 16) возможность верификации
- 17) автоматизация процесса сбора и обработки информации
- 18) ответственность и мотивация
- 19) наличие механизма реализации
- 20) экономичность решения
- 21) эффективность управленческого решения

Показатели качества УР менеджеров низшего звена управления:

- доля решений, разработанных по предписанию вышестоящей организации либо более высокого уровня власти в организации:
 - А) реализованных в установленные сроки;
 - Б) реализованных с требуемым результатом;
 - В) в которых сложность задания увеличена по собственной инициативе разработчика решения;
- доля самостоятельно разработанных и реализованных решений;
- количество нарушений трудовой дисциплины подчиненными;
- количество случаев «нештатных ситуаций», произошедших из-за несоблюдения норм пожарной безопасности охраны труда.

Показатели качества УР менеджеров среднего звена управления:

- доля решений, реализованных в установленные сроки;
- доля решений, реализованных с допустимым отклонением от ожидаемого результата;
- доля самостоятельно разработанных и реализованных решений;
- доля уникальных решений;
- среднее число критериев, принимаемых во внимание при разработке решений;
- доля времени на разработку решения в общем времени разработки и исполнения решения;
- доля решений, принятых коллегиально.

Показатели качества УР менеджеров высшего звена управления:

- доля реализованных решений;
- доля решений, разработанных с привлечением экспертов;
- доля уникальных решений;
- доля импульсивных решений;
- доля рискованных решений, реализованных с положительным результатом;
- темпы роста выручки от реализации и чистой прибыли предприятия;
- темпы роста дивидендов и прочих выплат собственникам капитала;
- увеличение доли рынка.



Формы власти

власть, основанная на принужде- нии	власть, основанная на вознагражде- нии	экспертная власть	эталонная власть	законная власть
влияние, основанное на страхе	влияние через положительное подкрепление	влияние на основе разумной веры	влияние с помощью харизмы	влияние традиции

Типы власти

принужде- ние	вознагражде- ние	компетен- ция	пример	традиция
------------------	---------------------	------------------	--------	----------

Приемы убеждения исполнителя

- Руководитель может уклониться от спора по всему УР или по его частям с потенциальным исполнителем. При этом исполнитель может подумать, что руководитель очень уверен в правильности решения или за этим решением стоит могущественная сила.
- Руководитель может проявить повышенный интерес к мнению исполнителя по своему решению, дав ему выговориться. После этого исполнитель благожелательнее оценивает решение.
- Руководитель может сразу сказать исполнителю, что УР ему самому не нравится, но в силу обстоятельств это решение нужно выполнить.
- Перед объявлением о предстоящем выполнении УР руководитель может показать исполнителю свое дружеское к нему расположение. После этого исполнитель скорее будет реагировать на УР с позиций поддержки, чем противостояния.
- Руководитель может найти в своем УР какую-то мысль исполнителя и представить это решение как полную реализацию идей потенциальных исполнителей (можно пожертвовать своим авторством).
- Руководитель может вначале обсудить предстоящее УР с потенциальными исполнителями и включить в данное решение их несущественные предложения.
- Руководитель может своим УР бросить исполнителям вызов типа: «Кто может лучше?» Обычно критиковать УР значительно проще, чем его разрабатывать.
- Руководитель может придать наглядность основным положениям УР, используя графики, схемы, вычисления, мнения авторитетных людей и т.д.

Стили принятия УР

Соотношение усилий на этапах разработки альтернатив и их выбора	Степень участия подчиненных в процессе принятия решений	Уровень организации управленческих решений
<ul style="list-style-type: none"> •Инертный •Осторожный •Уравновешенный •Рискованный •Импульсивный 	<ul style="list-style-type: none"> •Авторитарный •Демократический •Автократический •Консультативный •Групповой 	<ul style="list-style-type: none"> •Диктаторский •Реализаторский •Организаторский •Координаторский •Маргинальный

В. Врум, чтобы помочь руководителю оценить ситуацию, определить, какой *стиль принятия решения* наиболее подходит в конкретной ситуации разработал:

- **пять стилей принятия решений** в зависимости от степени участия подчиненных в процессе их принятия;
- **7 критериев**, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель»;
- **модель дерева решений**.

Каждый **критерий** превращается **в вопрос**, который руководитель задает себе **при оценке ситуации**. Первые три вопроса относятся к **качеству решения**, последние четыре — к **факторам**, определяющим **согласие подчиненных**.

Стили принятия УР (В.Врум)

Название стилей	Обозначение	Характеристика стиля
Автократические	АI	Руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него информацию
	АII	Руководитель получает необходимую информацию от подчиненных и затем сам решает проблему. Роль подчиненных — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных вариантов
Консультативные	CI	Руководитель излагает проблему тем подчиненным, кого она касается, выслушивает их идеи и предложения, но не собирает подчиненных вместе в одну группу. Затем руководитель принимает решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных
	CII	Руководитель излагает проблему перед группой подчиненных. Весь коллектив высказывает предложения. Затем руководитель принимает решение, которое может отражать или не отражать мнение группы
Групповой	GII	Руководитель излагает проблему группе подчиненных. Вместе с группой подчиненных он находит и оценивает альтернативные варианты, пытаясь достичь согласия относительно выбора альтернативы. Руководитель выполняет роль председателя, он стремится принять то решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым

Модель принятия решения В.Врума (1977г.)

- | | | | | | | |
|--|--|------------------------------|--|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Есть ли требования к качеству решения, позволяющие определить степень предпочтительности одной альтернативы по сравнению с другой? | Располагаю ли я достоверной информацией, чтобы принять качественное решение? | Структурирована ли проблема? | Является ли согласие подчиненных существенным для эффективного выполнения принятого решения? | Уверен ли я в том, что если приму решение единолично, подчиненные его поддержат? | Согласны ли подчиненные с целями организации, на достижение которых направлено решение? | Не приведет ли выбранное решение к конфликту между подчиненными? |

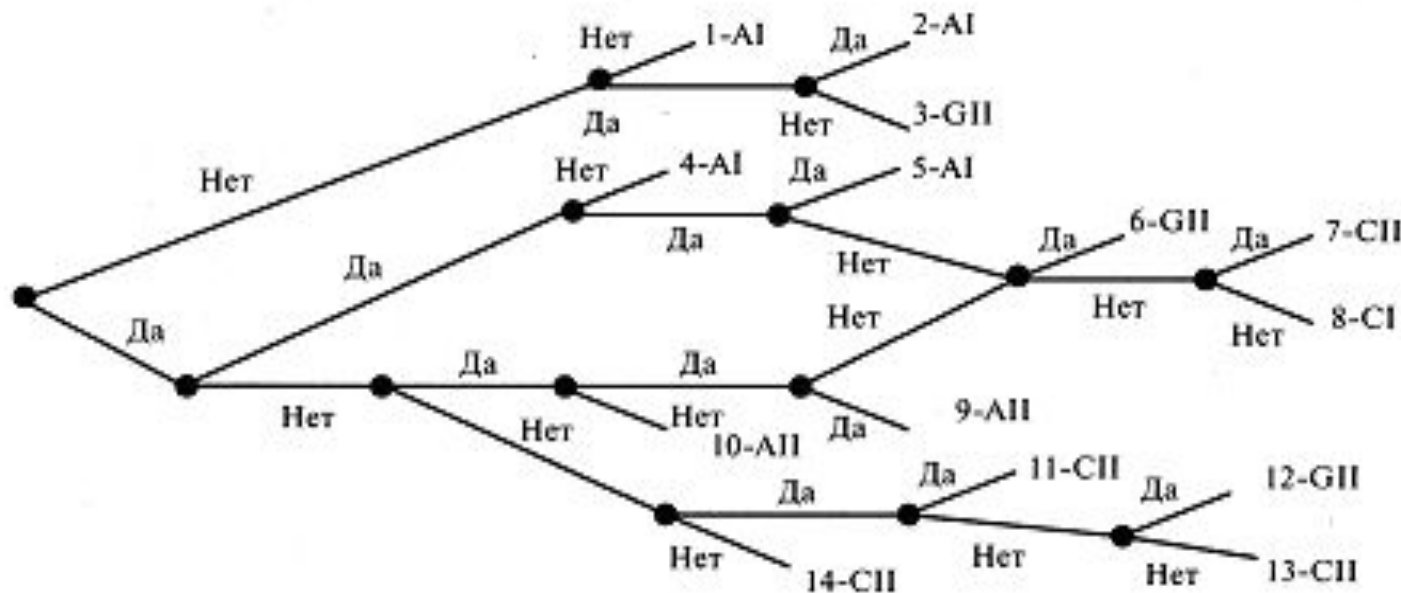


Рис. Модель принятия решения Врума — Йеттона

Варианты процессов модели 2003 г.

Вариант процесса	Описание
Решить самому	Вы принимаете решение единолично и затем объявляете, или «продаете» его группе. Для принятия решения Вы собираете информацию с членов группы и других лиц.
Консультации один на один	Вы ставите проблему перед каждым членом группы индивидуально, выслушиваете их соображения и затем принимаете решение
Консультации в группе	На собрании Вы ставите проблему перед группой, собираете их предложение и затем самостоятельно принимаете решение
Фасилитация	На собрании Вы ставите проблему перед группой. Действуя как фасилитатор, Вы определяете содержание проблемы и границы для поиска решения. Ваша цель – добиться состязательного обсуждения. Ваши идеи должны быть не более весомы, чем идеи остальных
Делегирование	Вы позволяете группе самостоятельно принять решение в пределах установленных границ. Члены группы самостоятельно диагностируют проблему и определяют процедуру решения. Вы не принимаете непосредственного участия в работе группы, обеспечивая ее деятельность «за сценой».

Модель Врума 2003 года, ориентированная на время решения задачи

Проблема	Важность решения	Важность приверженности	Знания и опыт руководителя	Вероятность приверженности	Соответствие целей	Знания в группе	Опыт групповой работы	Рекомендация		
→	В	В	В	В	-	-	-	Решать самому		
				Н	В	В	В	В	В	Делегировать
						Н	Н	-	-	Консультации в группе
			Н	В	Н	В	В	В	В	Фасилитация
						Н	Н	-	-	Консультации один на один
						Н	В	В	В	Фасилитация
		Н	Н	Н	Н	В	В	Н	Консультации в группе	
					Н	Н	-	-	Консультации в группе	
					Н	Н	-	-	Консультации в группе	
		Н	В	В	В	-	-	-	-	Решать самому
					Н	В	В	В	В	Фасилитация
				Н	Н	Н	В	-	В	Н
	Н		Н				-	-	Консультации один на один	
	Н		Н				-	-	Консультации один на один	
	Н		В	В	В	-	-	-	-	Решать самому
		Н			-	-	В	Делегировать		
Н		Н	Н	В	-	-	Н	Фасилитация		
	Н			-	-	-	Решать самому			

Модель Врума 2003 года, ориентированная на развитие потенциала сотрудников

на

Проблема	Важность решения	Важность приверженности	Знания и опыт руководителя	Вероятность приверженности	Соответствие целей	Знания в группе	Опыт групповой работы	Рекомендация			
→	В	В	-	В	В	В	В	Делегировать			
							Н	Фасилитация			
							-	Консультации в группе			
				-							
				Н	В	-	Н	В	Н	В	Делегировать
										Н	Фасилитация
	-	Консультации в группе									
	-										
	Н	Н	-	-	В	В	В	В	Делегировать		
								Н	Фасилитация		
								-	Консультации в группе		
					-						
Н					В	-	В	-	-	-	Решить самому
											Н
	Н	Решить самому									

Удельные затраты рабочего времени руководителя, %

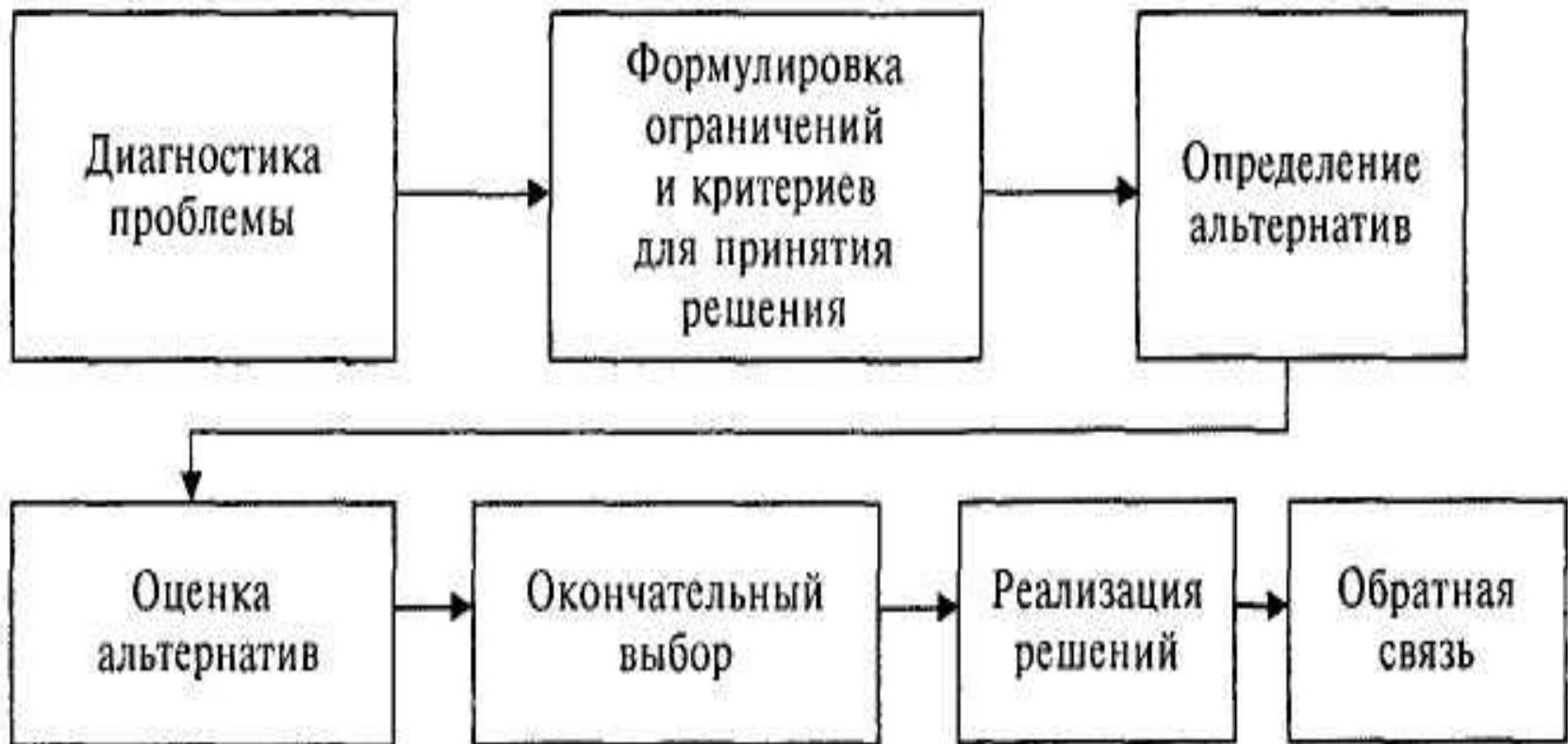
Содержание труда	Руководитель		
	высшего звена	среднего звена	низшего звена
Как специалист	50	25	55
Как руководитель	50	75	45
Итого	100	100	100

Приоритетность задач и делегирование полномочий

<i>Задачи А</i>	<i>Задачи Б</i>	<i>Задачи В</i>
Весьма важные	Важные	Менее важные
15% всех задач 65% общей значимости	20% всех задач 20% общей значимости	65% всех задач 15% общей значимости
Выполнять самому, не перепоручать	Частично поручать	Поручать, сокращать, выдерживать

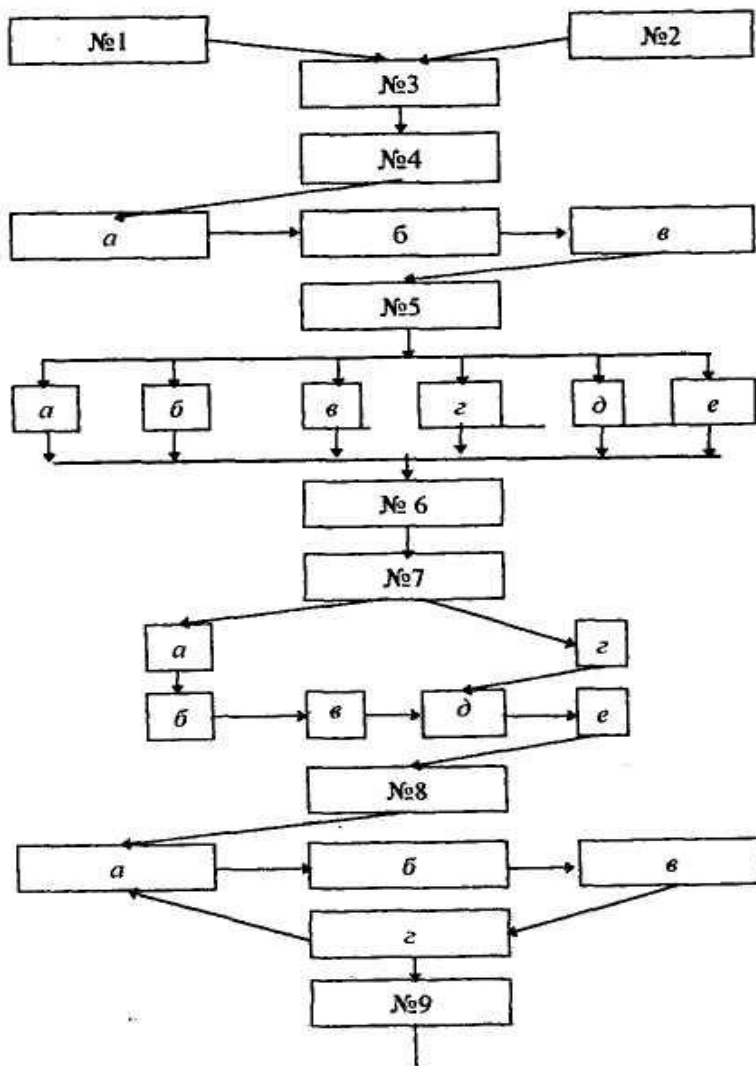
Процесс РУР

(М. Мескон, М.Альберт, Ф. Хедоури)



Процесс РУР (Юкаева В.С.) (1)

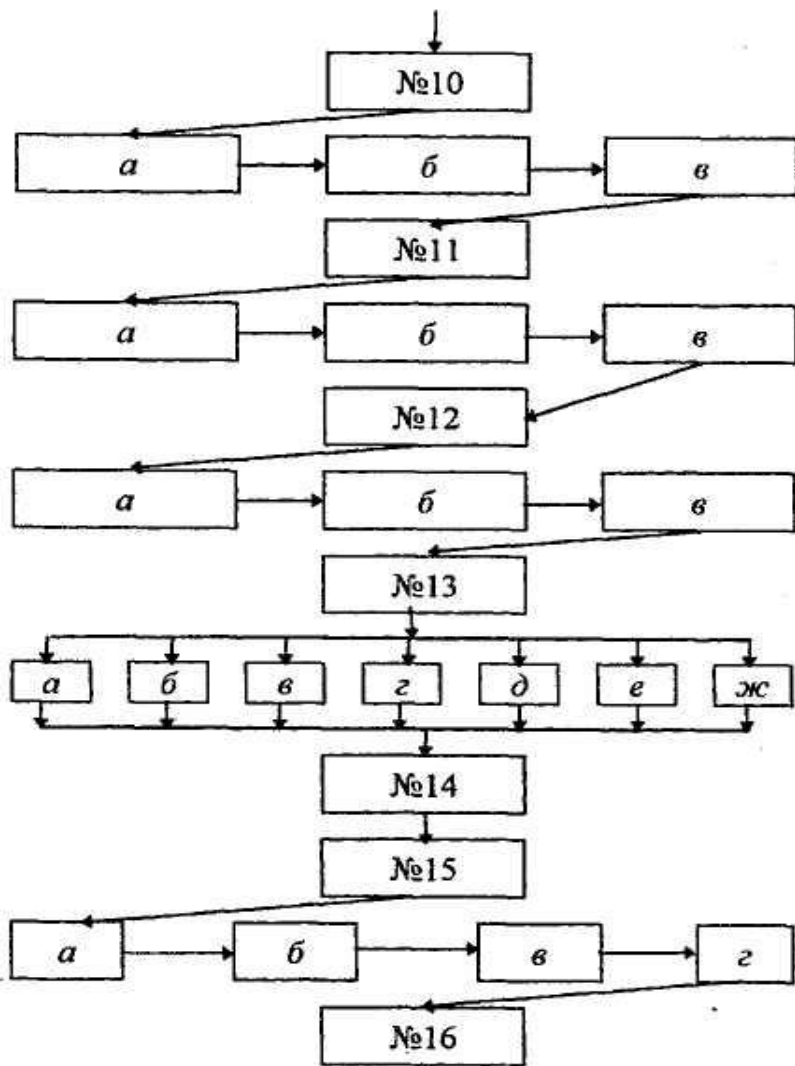
детализированный вариант



1. Внешнее воздействие
2. Внутреннее воздействие
3. Ситуация
4. Стратегия решения:
 - а) определение цели действия
 - б) определение способа достижения цели
 - в) выработка критериев выбора решений
5. Оценка обстановки:
 - а) кадрового состава
 - б) состояние ресурсов
 - в) состояние техники
 - г) состояние технологии
 - д) эффективность
 - е) временной фактор
6. Прогнозирование результатов
7. Подготовительный этап:
 - а) определение места решения в управляющей системе
 - б) установление функции управления, к которой относится решение
 - в) установление ступени управления, где будет приниматься решение
 - г) определение полномочий лица, принимающего решение
 - д) установление права лица принимать решение
 - е) определение границ решения
8. Информационный цикл:
 - а) поиск информации
 - б) сбор информации
 - в) обработка информации
 - г) анализ информации
9. Уточнение прогноза результата
10. Разработка экспертной рекомендации по элементам решения:
 - а) выработка вариантов рекомендаций
 - б) сравнительный анализ рекомендаций
 - в) выбор рекомендаций

Процесс РУР (2)

(продолжение схемы)



11. Разработка решения:

- а) разработка вариантов решения
- б) оценка вариантов по установленному критерию
- в) выбор решения

12. Оформление решения:

- а) формула решения
- б) документальное оформление
- в) фиксация решения

13. Постановка задач исполнителям:

- а) что делать
- б) кому делать
- в) как делать
- г) где делать
- д) когда делать
- е) с кем делать
- ж) последовательность выполнения задач

14. Документальное оформление задач

15. Организация выполнения решения:

- а) пропаганда решения
- б) мобилизация коллектива
- в) координация
- г) оперативное регулирование

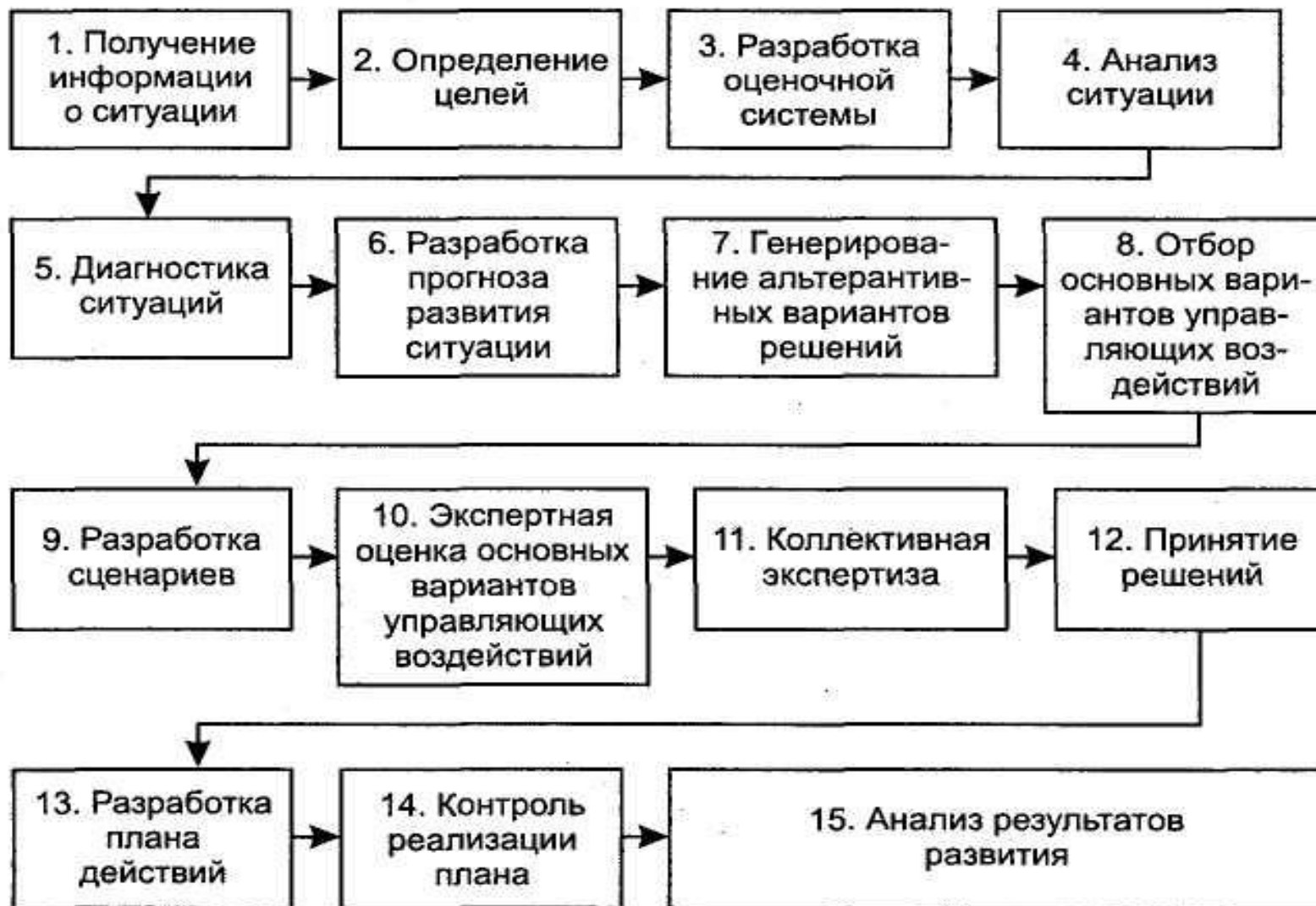
16. Контроль

Процесс РУР (Юкаева В.С.)

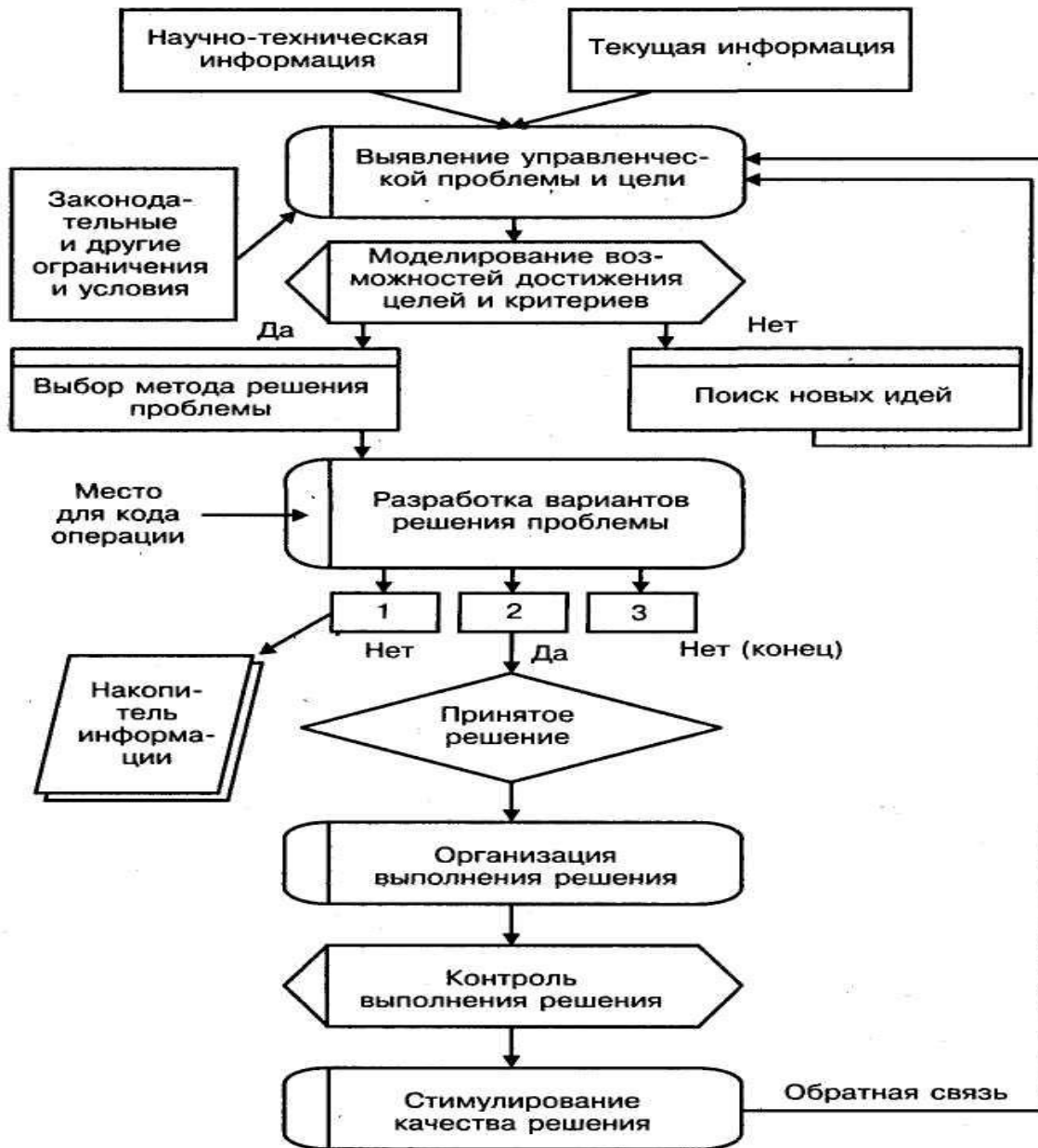
агрегированный вариант



Процесс РУР (Литвак Б.Г.) *ситуационный подход*



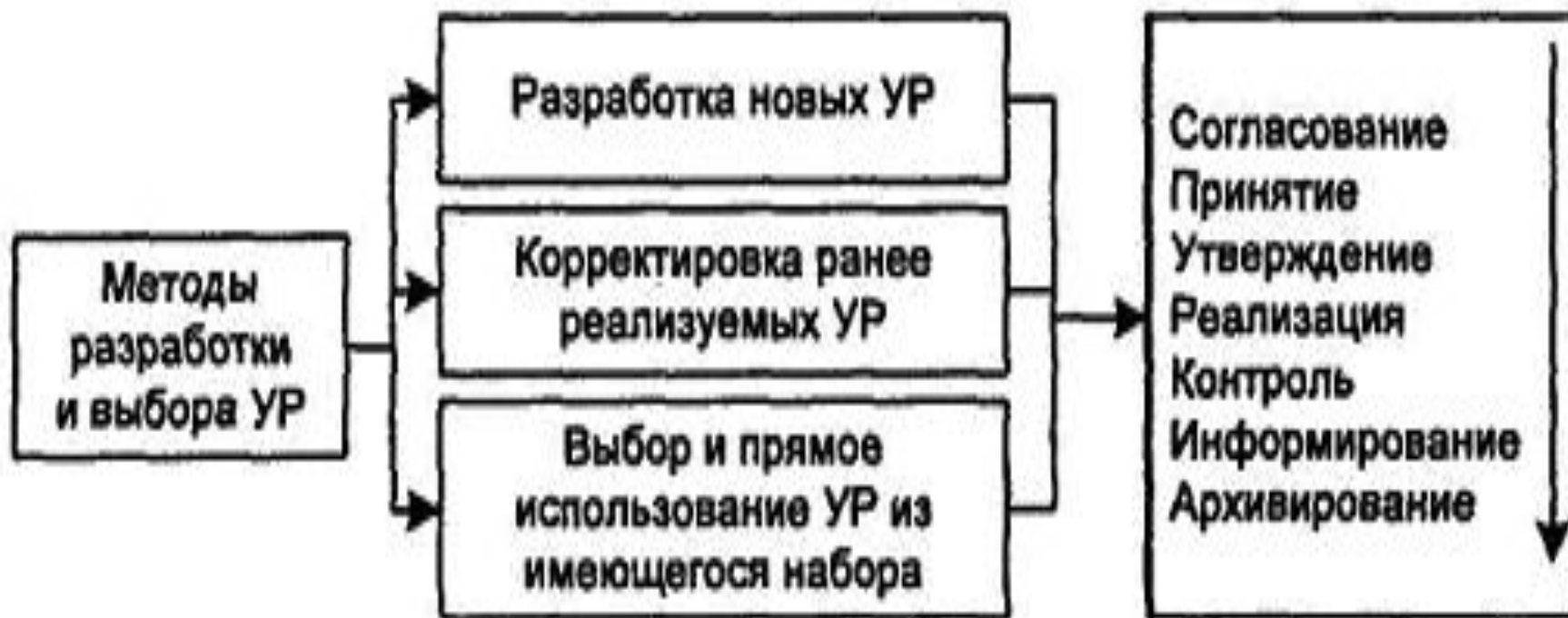
Блок-схема РУР (Фатхутдинов Р.А.)



«Типовой» процесс разработки УР

1. предварительное формулирование проблемы;
2. определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности;
3. выявление и установление ограничений;
4. составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных;
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, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы;
9. оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных;
10. принятие решения;
11. доведение решения до исполнителей;
12. выполнение решения и оценку результата.

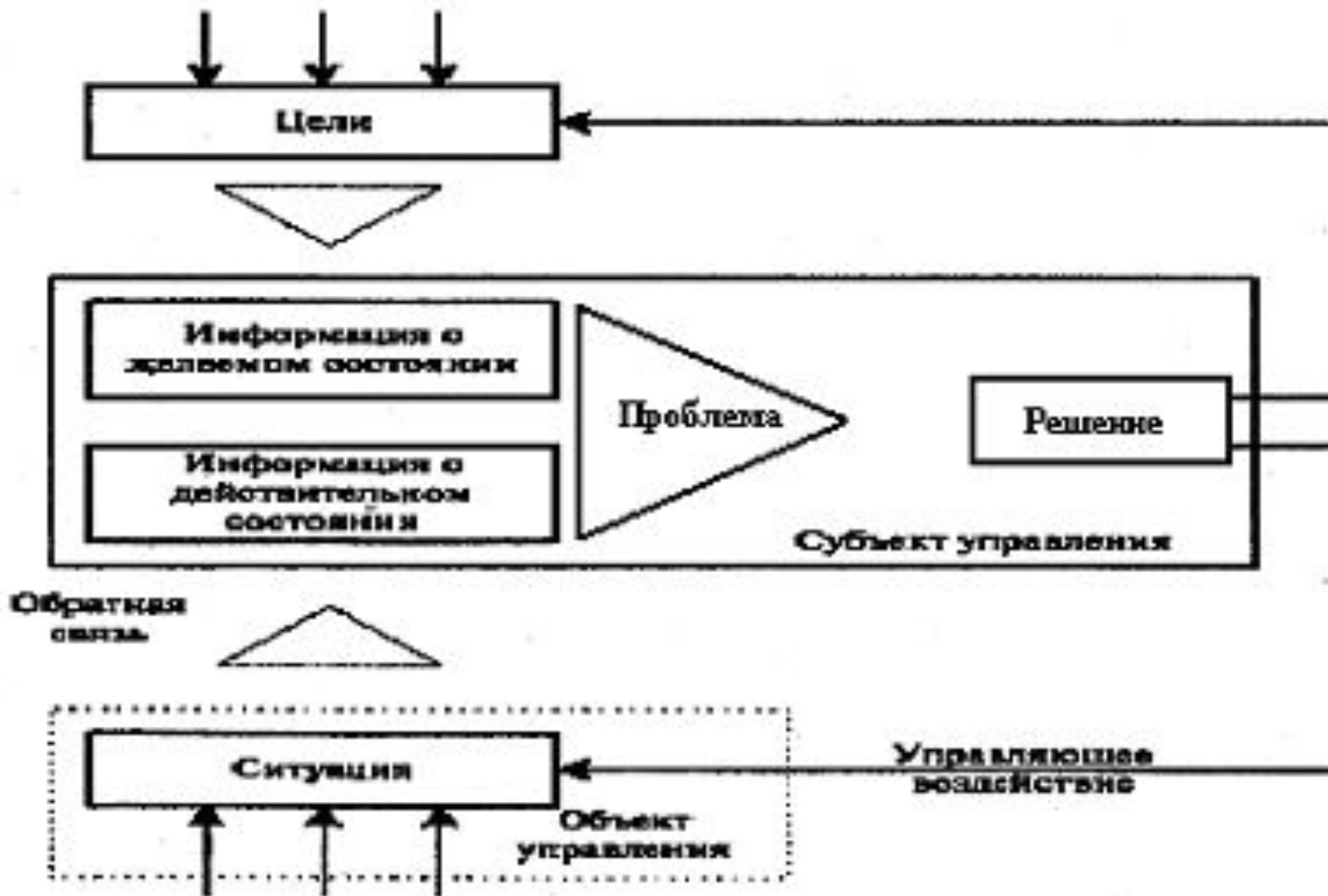
Альтернативные варианты набора процедур процесса РУР



Технология разработки УР

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- что именно (количество и качество объекта);
- с какими затратами (ресурсы);
- как (по какой технологии- способы, приемы);
- кому (исполнители);
- когда (сроки);
- для кого (потребители);
- где (место);
- что это даст (экономический, социальный, экологический, технический эффект)?

Схема процессов управления и формирования решения



Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании **проблемы**.

Проблема (греч.) буквально означает преграду, трудность, задачу.

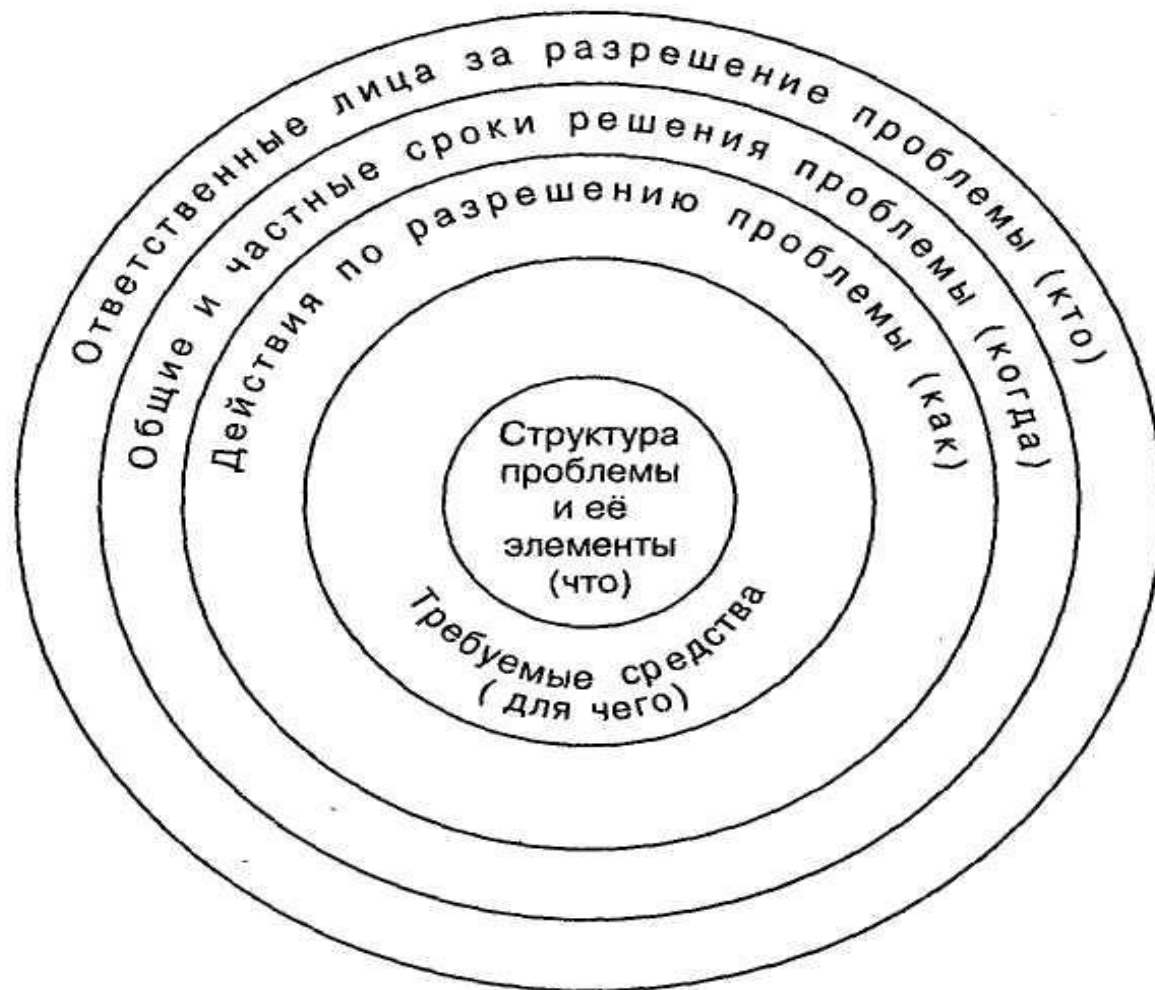
Проблема – это реальное противоречие, требующее разрешения.

Проблема – это существенная разница между действительным и желаемым состоянием объекта управления.

Природа проблем и решений в организации



Графическое изображение проблемной ситуации



Цель решения - конкретные результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и фиксированном периоде времени

Определить цель – значит ответить на вопрос, что надо сделать для снятия проблемы.

Сформулировать цель – значит указать направление, в котором следует двигаться, чтобы разрешить существующую проблему, показать пути, которые уведут от существующей проблемной ситуации.

Дерево целей — граф-дерево, выражающее отношение между вершинами, обозначающими этапы или проблемы, подлежащие решению при достижении некоторой цели

Порядок построения дерева:

- идентифицируются цели, концепции по исследуемым проблемам и технические возможности развития для отдельных компонентов и функциональных подсистем, а также для систем в целом;
- формулируются критерии для оценки значимости элементов на каждом уровне (например, организационно-технической или финансовой готовности к реализации, коэффициент взаимной полезности и др.);
- определяются весовые коэффициенты для каждого элемента на каждом уровне дерева по принятому критерию.

Пример дерева целей

