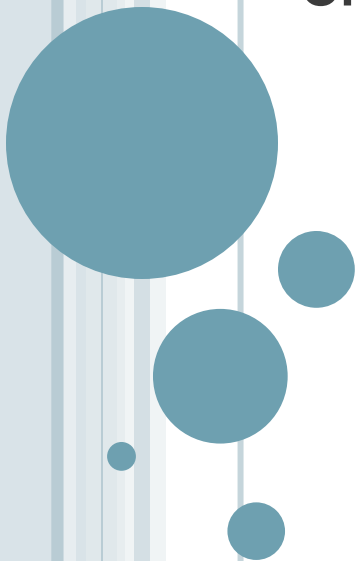


РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ЛЕКЦИЯ 3:

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ


Афиногенов Д.В.



ПЛАН

- Организационно-технологические аспекты решений
- Реализация выбранного решения
- Принятие управленческих решений в организации





**ОРГАНИЗАЦИОННО-
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
АСПЕКТЫ РЕШЕНИЙ**

ТЕХНОЛОГИЯ, МЕТОДЫ И СРЕДСТВА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Формальные методы (оптимизации, моделирования, обработки информации и др.)
- Качественные методы (эвристические, психологические, психофизические и др.)



ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ И ИХ СПЕЦИФИКА

1. Два шага:
 - Оценка управляемой системы и среды
 - Собственно принятие решения
2. Определяемые вопросы
 - Средства осуществления решения
 - Ответственные лица
 - Сроки исполнения решений
3. Директивность и обязательность
4. Система правил разработки и принятия
5. Требования к управленческому решению
 - Своевременность (правило трёх «М»)
 - Обоснованность
 - Адресность
 - Непротиворечивость
 - Правомочность
6. Разработка организационного решения как технологический процесс



ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР

- Механистическая
(бюрократическая) структура
- Органическая структура



МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ (БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ)

СТРУКТУРА: ОСОБЕННОСТИ

- Задачи разбиваются на множество мелких составляющих по специальности
- Каждый решает свою задачу как нечто обособленное
- Технические методы и средства решения задач строго определены
- Взаимодействие по вертикали
- Рациональная организация работ
- Человек – элемент организационной системы, лишенный психологических качеств



МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ (БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ) СТРУКТУРА: НЕДОСТАТКИ

- Преувеличение значимости стандартных правил, процедур и норм
- Отсутствие гибкости
- Решение проблем исходя из прецедентов
- Обезличивание сотрудника



ОРГАНИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА

- Социальная роль индивидуума, мотивация, малые группы, лидерство и партнёрство
- Адаптация к нестабильным условиям
- Решение конкретных задач в свете задач организации в целом
- Распределение полномочий происходит в текущем режиме (зависит от ситуации)
- Взаимодействие по вертикали и горизонтали
- Неформальная структура



РЕАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

- Комбинация механистической и органической структур
- Система принятия решения – комбинированная структура (объединяет объективные и субъективные факторы).



ЭЛЕМЕНТЫ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

□ Логические задачи и процедуры

- Поиск
- Распознавание
- Классификация
- Упорядочение
- Выбор

□ Логические методы

- Анализ и синтез
- Индукция и дедукция
- Сравнение
- Обобщение



ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Технология

Это способ реализации людьми конкретного сложного процесса путем разделения его на систему последовательных взаимосвязанных процедур и операций

Процедура

Набор действий (операций), посредством которых осуществляется тот или иной главный процесс

Операция

Непосредственное практическое решение задачи в рамках данной процедуры, однородная логическая неделимая часть конкретного процесса



РЕГЛАМЕНТАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ

- Правила
- Инструкции
- Указания



СИТУАЦИИ ПРИМЕНЕНИЯ ПРАВИЛ

- Когда успешность деятельности зависит от точного выполнения задания
- Когда высока вероятность отрицательного (неэффективного) поведения сотрудников
- Когда требуется высокая степень подчинения





РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОГО РЕШЕНИЯ

ЭТАПЫ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ

- Документальное оформление решения
 - Согласование решения
 - Утверждение решения
- Управление реализацией
 - Планирование реализации
 - Организация реализации
 - Мотивация реализации
 - Контроль реализации
- Внедрение решения
- Оценка и расчет эффективности



ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ РЕШЕНИЯ

- Регламенты
- Инструкции
- Положения



СТРУКТУРА ПОЛОЖЕНИЯ

- Приоритетность инициативы разработки проектов документов
- Ответственность за подготовку и согласование
- Правила подготовки проекта
- Технология согласования проекта
- Особенности подготовки и согласования проектов
- Прохождение проектов в аппарате администрации
- Правила утверждения документа
- Технология выпуска документа



СОДЕРЖАНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 1

- Инициатива
 - Главы
 - Заместителей
 - Руководителей подразделений
- Ответственность (за что и кто отвечает)
- Правила подготовки
 - В одном экземпляре
 - С пояснительной запиской (что в ней содержится, кто готовит и подписывает)
 - Пункт о контроле за исполнением
 - Лист рассылки



СОДЕРЖАНИЕ ПОЛОЖЕНИЯ 2

- **Согласование**
 - Место на бланке
 - Оформление особого мнения
 - Сроки согласования
- **Особенности согласования**
 - По кадровым вопросам
 - Расходование бюджета
 - Нормативного характера
- **Прохождение в аппарате (последовательность визирования высшим руководством)**
- **Утверждение документа (право подписи различных документов)**
- **Технология выпуска**
 - Срок выпуска
 - Вступление в силу
 - Ответственные за выпуск



УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ РЕШЕНИЯ

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль
- Коррекция
- Координация

Значение лидерства



ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ

- Установление целей и задач по реализации решения
- Разработка стратегий, программ и планов
- Определение необходимых ресурсов и их распределение между целями и задачами
- Координация внутренних усилий
- Адаптация к внешней среде
- Прогнозирование возможных последствий при вероятных различных исходах
- Доведение планов до всех ответственных



Тип мышления руководителя в соответствии с изменчивостью внешней среды

Уровень изменчивости среды

Типы мышления

- Неизменяющаяся среда → Консервативный
- Расширяющаяся среда → Производственный
- Изменяющаяся среда → Рыночный
- Дискретные изменения → Стратегический
- Неожиданные изменения → Гибкий



ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТ ПО РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ

- Организация включает
 - Распределение работ
 - Делегирование полномочий и ответственности
 - Установление взаимосвязи между различными видами работ
- Организация реализации решения предполагает определение
 - Кто должен знать о принятом решении
 - Какие действия следует предпринять
 - Кто должен это сделать
 - Какими по характеру должны быть действия

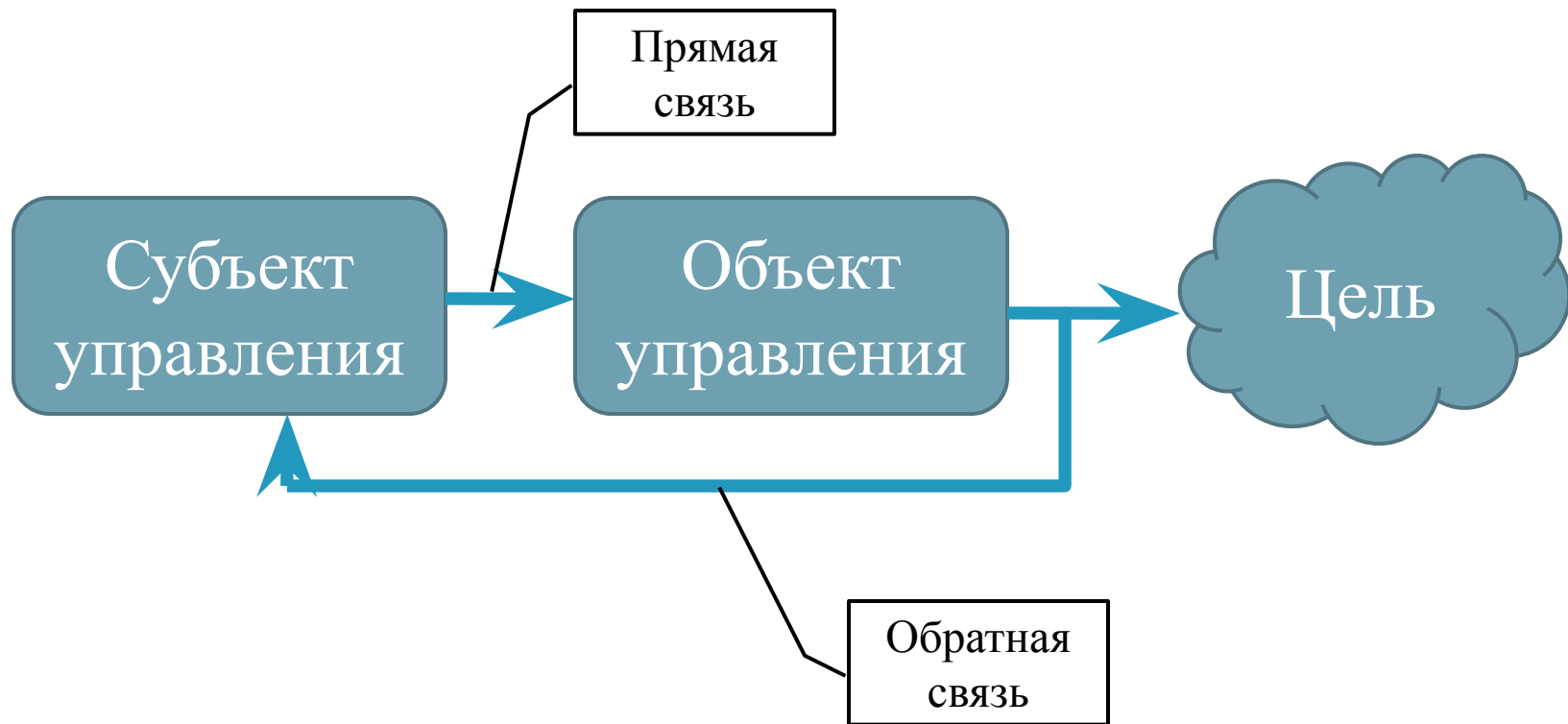


МОТИВАЦИЯ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

- Мотивация включает
 - Разъяснение смысла и необходимости принятого решения
 - Побуждение людей на реализацию решения
- Виды мотивов (Дж.К.Гэлбрейт)
 - Принуждение
 - Вознаграждение
 - Солидарность (с целями организации)
 - Приспособление (целей организации к своим целям)
- Теории мотивации
 - Содержательные
 - Процессуальные



КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ РЕШЕНИЯ



ЭТАПЫ КОНТРОЛЯ

- Определение стандартов (критериев)
- Измерение результатов и сравнение со стандартами
- Контрольные действия
 - Подтверждение
 - Изменение стандартов
 - Корректирующее воздействие



КООРДИНАЦИЯ

Это функция
управления, которая
обеспечивает
согласованность в
работе звеньев
организации путем
установления связей
между ними



ВНЕДРЕНИЕ РЕШЕНИЯ 1

Методики внедрения управленческой системы

- Внедрение новой системы для исполнения новой операции в организацию, которая не имела такой системы
- Замена старой системы новой (разрыв во времени)
- Замена старой системы по частям (усовершенствование старой системы)
- Параллельное использование систем с последующей отменой старой системы



ВНЕДРЕНИЕ РЕШЕНИЯ 2

Мероприятия

- Разработка детального плана внедрения
- Обеспечение процесса внедрения всеми необходимыми ресурсами
- Организация контроля хода выполнения решения
- Оценка подготовленности персонала к внедрению решения
- Организация сбора и обработки информации о внедрении решения



The left side of the slide features a series of vertical stripes in various shades of gray and blue. Overlaid on these stripes are several circles of different sizes, also in shades of blue and teal, arranged in a descending pattern from top to bottom.

ПРИНЯТИЕ

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

МОДЕЛЬ ИНЕРЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ (МОДЕЛЬ РОНАЛЬДА ХАЙНЕРА)

В сложных условиях следование правилам удовлетворительного выбора выгоднее, чем попытки глобальной оптимизации

Особенности модели:

- Решение принимается лишь в тот момент, когда это надёжно
- Выбор субъекта в значительной мере не зависит от ситуации и определяется заранее заданным правилом поведения
- Надежность решения определяется универсальным условием надежности (вероятностью сделать правильный выбор)



Трёхуровневая модель Р. Зельтена)

Факторы, ограничивающие рациональность принятия решения лежат в области мотивации

Особенности модели:

- Решение может быть принято на трёх уровнях: привычки, воображения, логического рассуждения
- Каждый уровень может предполагать свой вариант решения
- Чем выше мотивация, тем на более высоком уровне принимается решение
- Окончательный выбор делает не логическое мышление, а мотивационный центр мозга



УПРОЩЕНИЕ ПРОЦЕССА ВЫБОРА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ ПРИ РЕШЕНИИ СЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ

- Правила, основанные на прошлом опыте
- Классификация руководящих принципов (политика организации, инструкции, циркуляры)
- Лучше всего обозревается ближайший по времени период
- Отказ от оценки риска или примерная общая оценка риска
- Квазирешение конфликтов
- При принятии второстепенных решений применяется индифферентный подход
- Используется метод проб и ошибок

