

Разработка управленческого решения

Подготовила

Рябева

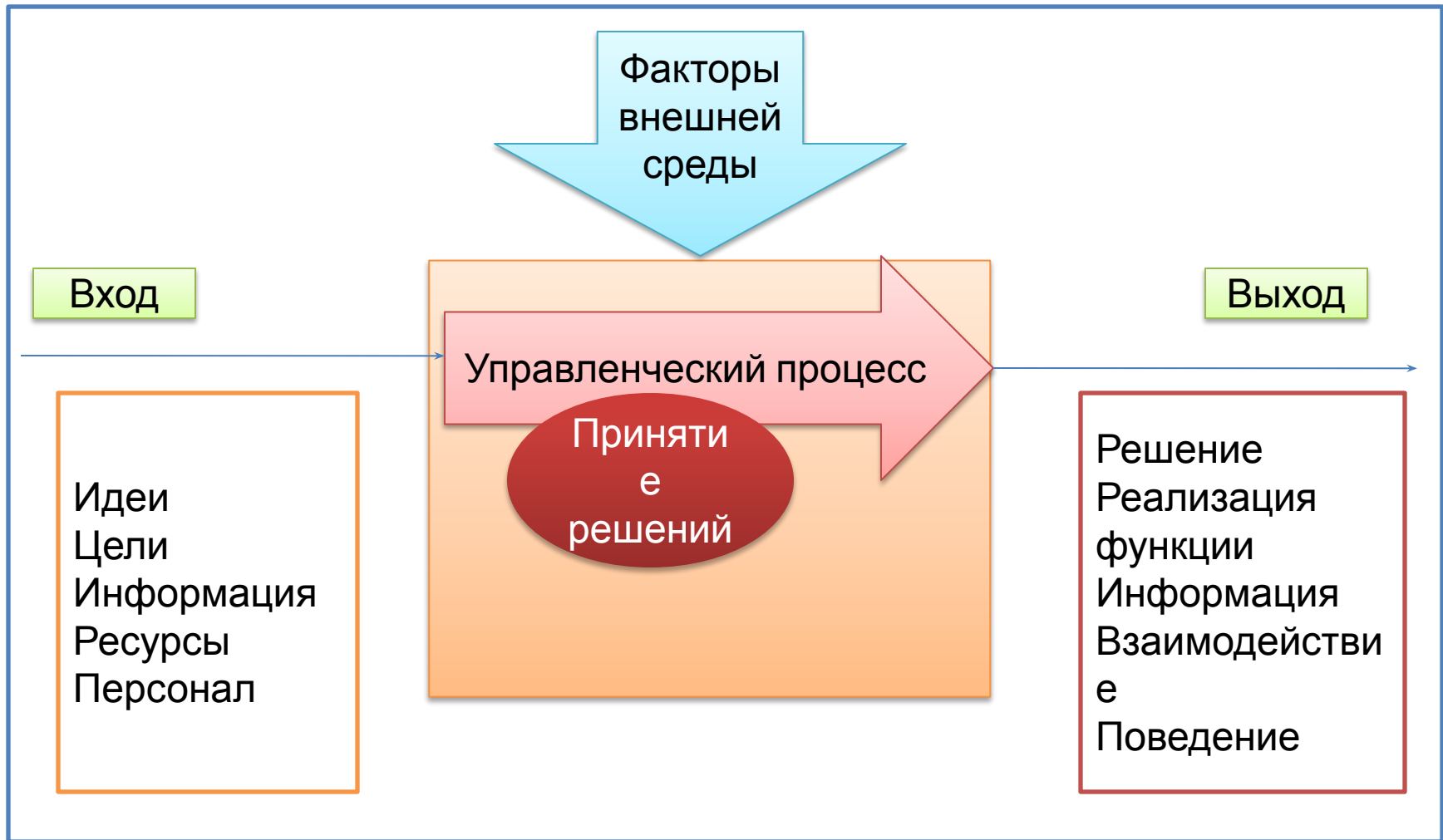
Алена

Г 31

Управление можно определить как совокупность действий субъекта управления, направленное на изменение объекта управления в конкретном направлении, включающее в себя несколько элементов: постановку цели, подготовку и принятие управленческих решений, оценку эффективности управления, осуществление функций социального контроля.

- Принятие решений сопровождает все стадии процесса управления:
- **планирование является процессом поиска и принятия решений относительно выбора целей;**
- **функция организации включает в себя решения, направленные на объединение различных видов ресурсов таким образом, чтобы совместная деятельность людей использующих эти ресурсы обеспечивала решение задач, стоящих перед данной системой;**
- **оперативное управление и контроль осуществляется путем отдачи распоряжений (приказов, команд), которые должны привести состояние объекта управления к запланированному результату.**

Принятие эффективных решений — одно из наиболее важных условий эффективного существования и развития организации



- Каждому человеку постоянно приходится что-то выбирать, например, специальность для получения профессионального образования, будущего супруга, место жительства, марку будущего автомобиля и так далее. Иногда люди не задумываются над тем, что определенный выбор они делают исходя из своего жизненного опыта, развивая тем самым свои способности и приобретая навыки принятия решений. Даже организации создаются и функционируют для решения стоящих перед ними проблем. Решение проблем является одной из важных прерогатив организации. Проблемы появляются при стремлении достигнуть определенно устойчивого развития орга





ЖИТЕЙСКОЕ РЕШЕНИЕ

Нахождение
варианта
действий

или

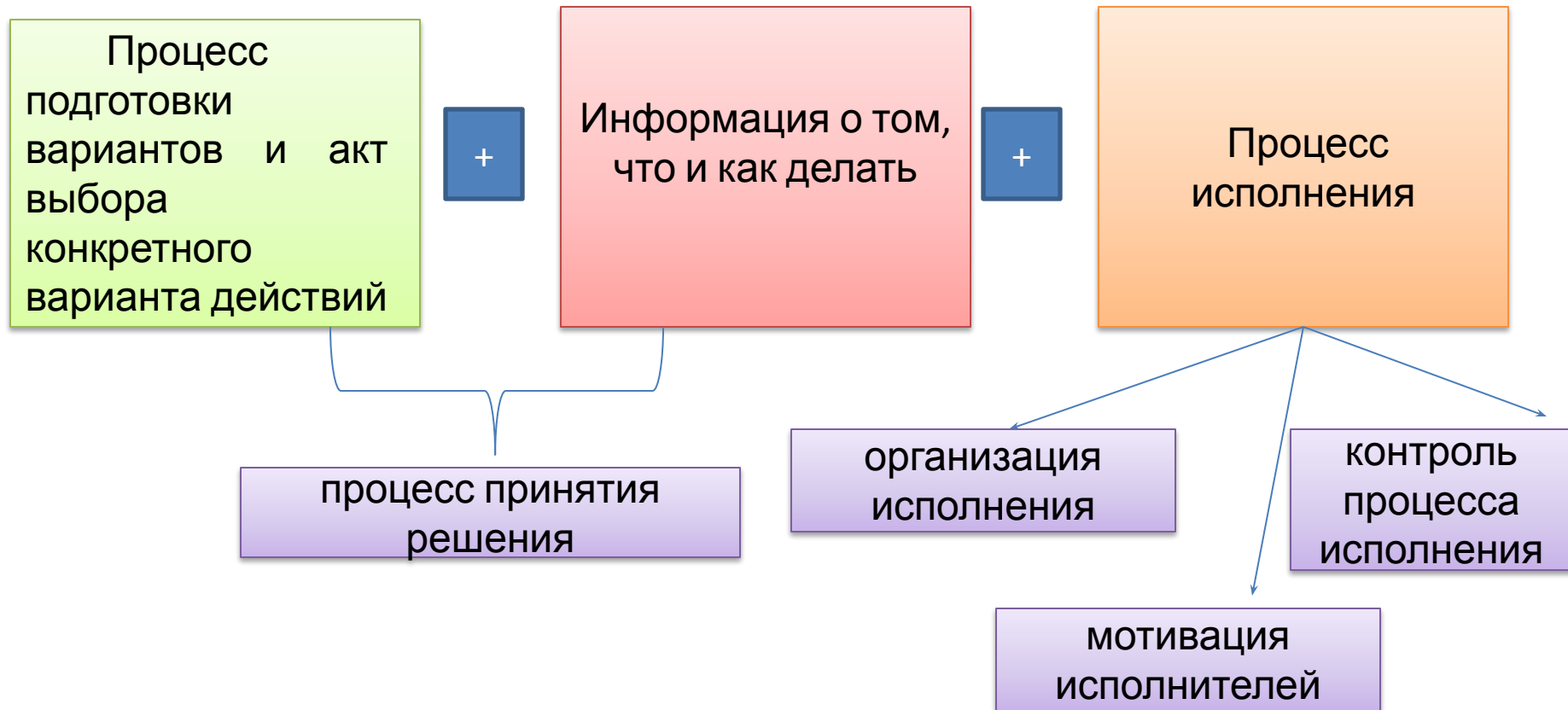
Конечный
результат, итог,
найденный
вариант действий

или

Процесс
разрешения
проблемы



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ



Л.И. Лукичева в своем учебном пособии выделяет следующие черты управленческого решения:

- управленческое решение формирует управляющее воздействие, связывая, таким образом, *субъект* и *объект* управления;
- управленческое решение становится результатом *творческой мыслительной деятельности человека*, в основе которой лежат познание, как уразумение смыслов по знакам путем поэтапного узнавания, сознания и единовременного осознания их смыслов, и сознательное использование объективных законов, а так же привлечение личного опыта;
- управленческое решение определяет круг действий субъекта и объекта управления для достижения общих целей данной системы, т.е. *ведет к действию, практическим результатам.*

Н. В. Злобина выделяет следующие отличные черты управленческого решения от решения обыденного:

- **Цели.** Субъект управления принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.
- **Последствия.** Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.
- **Разделение труда.** Если в частной жизни человек, принимая решение, 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 решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далек не каждый сотрудник организации, а только обладающий определенными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определенные решения.

Многообразие проблем соответствует многообразию решения.

- Специалисты выделяют такие решения: экономические, социальные, политические, правовые, стратегические и тактические, глобальные и специфические, концептуальные и программные, интуитивные, рутинные, новаторские, научно-обоснованные и эмпирические, стандартные, бинарные, многоальтернативные, инновационные, единовременные, циклические, частые, однокритериальные и многокритериальные, простые и процессные, гибкие и жесткие, детерминированные и вероятностные, неэффективные, рациональные и оптимальные, а также маркетинговые, производственные, финансовые, кадровые и так далее.

Деятельность
менеджера

Принятие
решения

Принципы
принятия решения

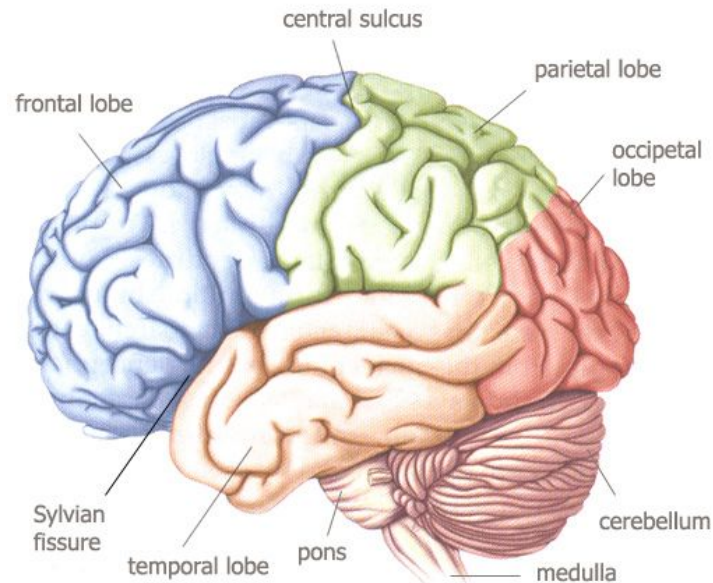
Факторы выбора

Виды решений

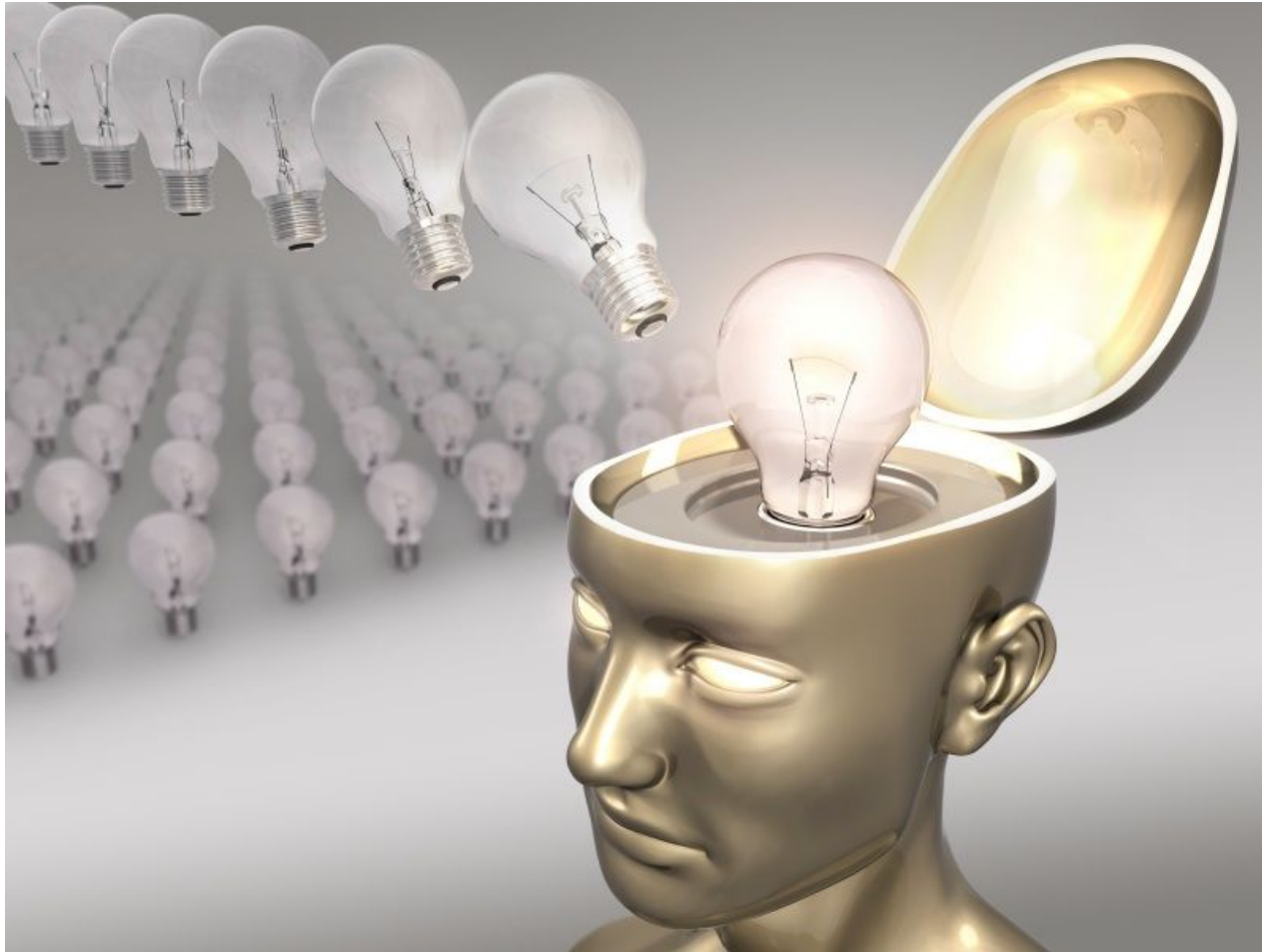
интуитивны
е

аналитически
е

- Генри Минцберг, профессор кафедры управления и менеджмента университета Макгилла и давний сторонник интуитивного принципа принятия решений, утверждает, что открытие очевидного приходит именно тогда, когда сознание получает информацию, уже известную подсознанию. С целью дать определение этим двум разным типам мышления Минцберг и другие приняли условные термины «левополушарное мышление» — для всего сознательного, рационального и логического — и «правополушарное мышление» — для всего подсознательного, интуитивного и эмоционального. Хотя эти два термина — всего лишь грубое обобщение принципов работы человеческого мозга, они довольно удобны.



Многие руководители научились переключаться на левополушарное мышление, бегая трусцой, фантазируя, слушая музыку или используя другие виды медитации.



- Антонио Р. Дамасио, ведущий нейробиолог медицинского колледжа Университета штата Айова, наблюдал за людьми, получившими травму головного мозга, пришел к выводу, что принятие решения нельзя считать чисто рациональным, аналитическим процессом. Напротив, наши чувства и эмоции имеют решающее значение, помогая нам быстро отфильтровать различные варианты, даже если наше сознание не проводит этого отбора. Таким образом, наша интуиция подводит процесс решения к тому моменту, где сознательное мышление способно сделать правильный выбор. К неверному решению может привести как избыток эмоций (например, гнев), так и их отсутствие.





- Общая интуиция — это одно, а деловое чутье, подсказывающее опытному венчурному инвестору, стоит ли браться за то или иное дело, — совсем другое. Герберт А. Саймон, нобелевский лауреат, профессор психологии и вычислительной техники университета Карнеги—Меллона, несколько десятилетий изучал процесс принятия решений и пришел к выводу, что опыт позволяет людям делить информацию на части, которые легче обрабатывать и хранить в памяти. Например, Саймон обнаружил, что гроссмейстеры могут различать и запоминать около 50 тыс. комбинаций из поистине астрономического числа вариантов расположения фигур на доске. При этом важно также знать возможные варианты защиты и нападения, которые меняются вместе с изменением расположения фигур. Саймон говорит: «Эксперты видят комбинации, которые извлекают из памяти то, что им известно о таких ситуациях».

В городе Липецке было проведено исследование, в котором участвовали действующие управленцы (374 менеджера коммерческих организаций и 110 управленцев государственных и муниципальных учреждений).

Как принимаются управленческие решения?



- Более подробно рассмотрим единоличные (принимаемые руководителем единолично) и коллегиальные (принимаемые руководителем с привлечением подчиненных) управленческие решения. В зависимости от удельного веса единоначалия и коллегиальности в принятии решения выделяются пять типов:
- единоличное принятие решений без предварительных консультаций с сотрудниками и последующего их информирования;
- единоличное принятие решений с последующим информированием подчиненных;
- единоличное принятие решений с предварительными консультациями в коллективе;
- принятие совместных с сотрудниками решений;
- полная передача подчиненным функции принятия решений.



Соответственно этим типам соответствует пять возможных стилей руководства: директивный, директивно-коллегиальный, коллегиальный, коллегиально-либеральный и либеральный.

- Требованиями к управленческим решениям являются следующие характеристики:
- научная обоснованность;
- своевременность;
- непротиворечивость;
- адаптивность;
- реальность.

Михайлов Я. В. выделяет общие требования к решениям:

- **Эффективность** – имеется в виду эффективность достижения результата и одновременно эффективность процесса выработки самого решения.
- **Удовлетворение принципам планирования и соответствие требованиям целеполагания.**
- **Своевременность** – выбор моментов принятия и исполнения, обеспечивающих эффективность.
- **Оптимальность** – состоит в выборе в каждой конкретной ситуации наилучшего из всех вариантов по принятому критерию эффективности с учетом имеющихся ограничений.
- **Законность** – означает соответствие решения действующим законодательным и нормативным актам.
- **Полномочность** – характеризуется наличием у субъекта управления соответствующих правовых полномочий, позволяющих принимать подобные решения