

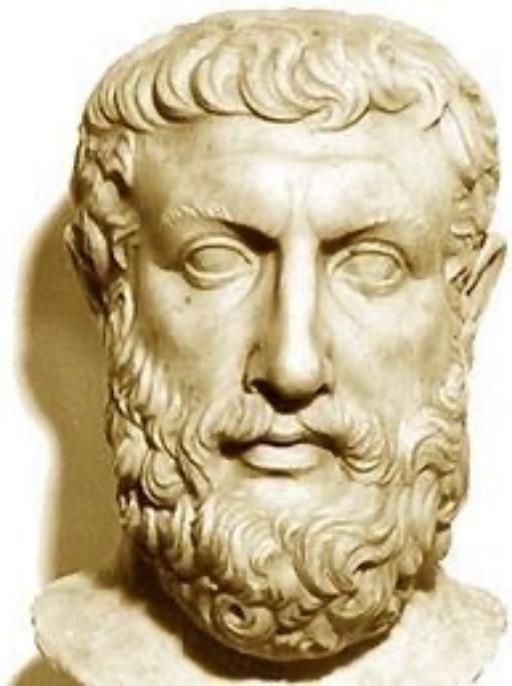


1797

Управленческие решения

Трапицын Сергей Юрьевич
заведующий кафедрой управления образованием и
кадрового менеджмента
РГПУ им. А.И. Герцена, Санкт-Петербург
trapitsin@gmail.com

Тема 1. Проблемная ситуация и управленческое решение. Системный анализ как методология разработки управленческих решений



*Боги отнюдь не открыли
смертным всего изначально,
но постепенно, ища, лучшее изобретают.*

Ксенофан

Науки, изучающие принятие управленческих решений

- Теория управления
 - Психология
 - Социология
 - Социальная психология
 - Антропология
 - Экономика
 - Право
 - Информатика
- 

Понятие управления и менеджмента

Управление есть элемент и одновременно функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических и др.), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима функционирования, реализацию программы и цели деятельности.

Управление - совокупность процессов, обеспечивающих поддержание системы в заданном состоянии и (или) перевод ее в новое состояние путем разработки и реализации целенаправленных воздействий.

Под **управляющим воздействием** понимается воздействие на объект управления, направленное на достижение цели управления.

Если **управление - это воздействие**, значит существуют:

- среда (система управления);
- средства (механизм управления);
- действия (процесс управления).

Понятие управления и менеджмента

Менеджмент - это:

- власть и искусство управления;
- особого рода умелость и административные навыки, которым обычно обучают;
- орган управления - административная единица, без которой не может существовать ни одна организация;
- способ, манера общения с людьми

(Оксфордский словарь)

Менеджмент - управление производством и совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности.

(Словарь иностранных языков)

Понятие управления и менеджмента

Менеджмент – искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами (толковый словарь С.Ю. Ожегова)

Менеджмент – наука об управлении человеческими отношениями в процессе производственной деятельности и взаимосвязей потребителей с производителями (Словарь экономических терминов);

Менеджмент – совокупность методов, форм и средств управления предприятием для повышения его эффективности (Большой толковый словарь русского языка);

Менеджмент – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную производительную группу (Питер Ф.Друкер);

Менеджмент – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации. (М.Мескон, Ф Хедоури)

Менеджмент – это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей. (Р.Дафт)

Понятие управления и менеджмента

Менеджмент – скоординированная деятельность по формированию целей организации и их эффективному достижению.

Менеджер – профессиональный руководитель, работающий по найму и специализирующийся на эффективном достижении целей организации.

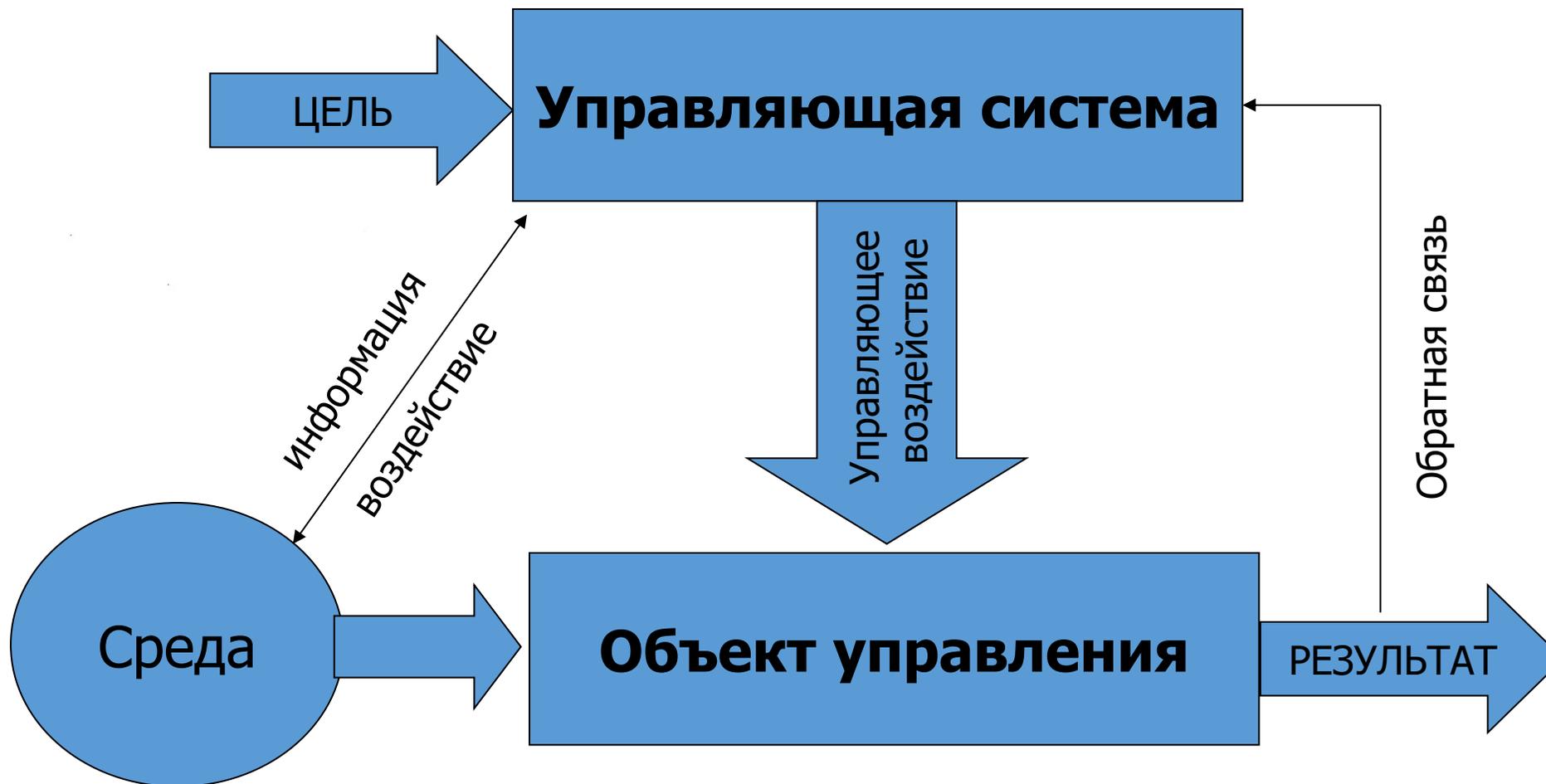
Понятие управления и менеджмента

Менеджмент – искусство обеспечения выполнения работы другими людьми

Мари Фоллет



Общая схема управления



Условия управления

1. Наличие заданных (вероятных) значений характеристик (параметров) состояния управляемого объекта.
 2. Неустойчивость объекта управления.
 3. Наличие способов и средств для обнаружения и измерения отклонений объекта от заданной программы или значений параметров.
 4. Возможность использования корректирующих или предупреждающих мероприятий.
- 

Система управления

- Цель управления ?
- Субъект управления?
- Объект управления?
- Процессы управления?
- Средства управления?
- Результат управления?

Цель управления

Четкое определение цели является важнейшей частью процесса управления в целом и принятия управленческого решения в частности



Что такое цель?

- Желаемый образ будущего
- Конечный желаемый результат



Области формулировки целей



Финансы



Клиенты

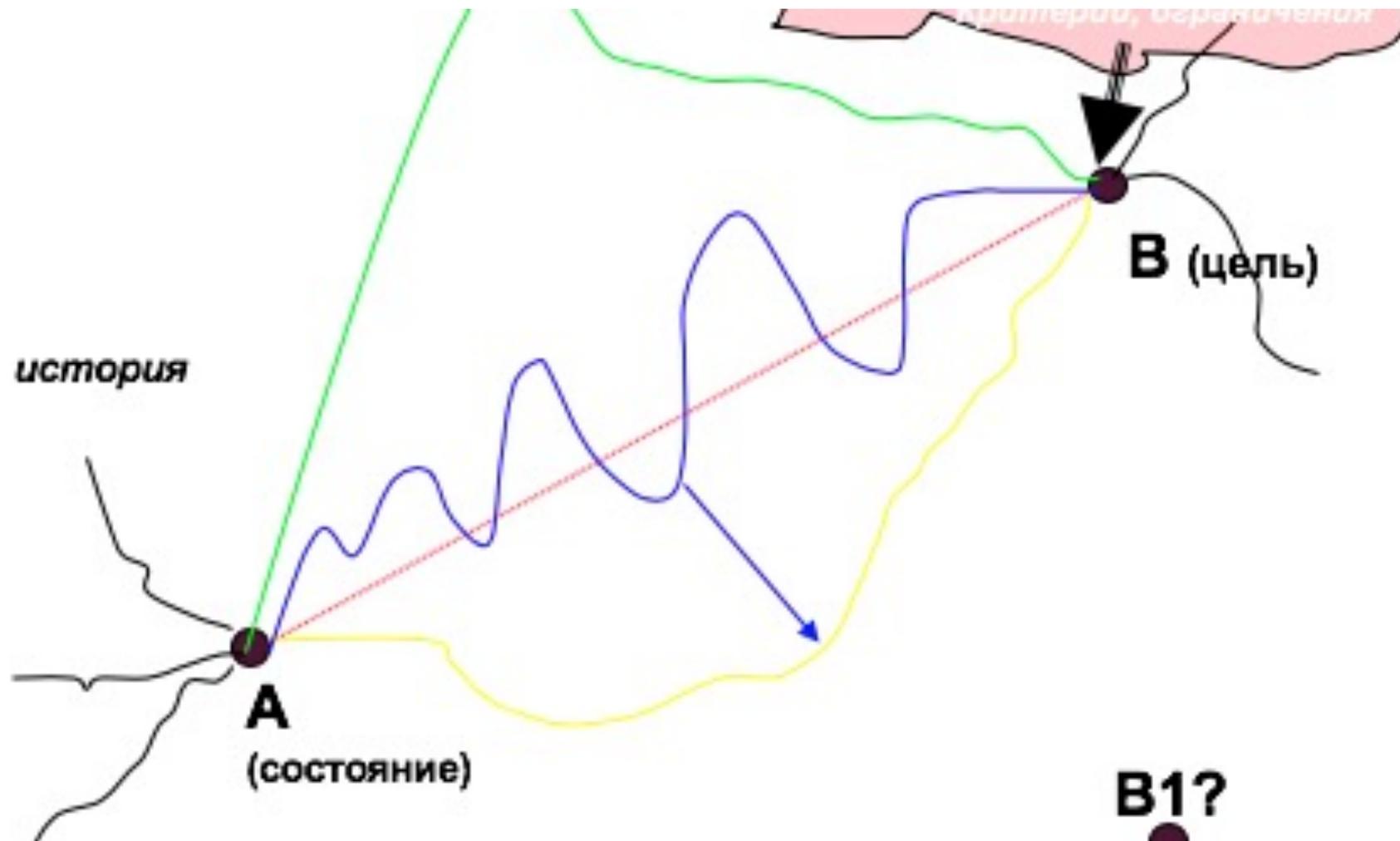


Персонал



Процессы

Стратегия и тактика – траектория достижения целей



Постановка цели

SMART ПРИНЦИП

постановки целей в формате конечного результата

S <i>Specific</i> КОНКРЕТНЫМИ	M <i>Measurable</i> ИЗМЕРИМЫМИ	A <i>Attainable</i> ДОСТИЖИМЫМИ	R <i>Relevant</i> РЕЛЕВАНТНЫМИ	T <i>Timebound</i> ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ
 <p>Сформулированы конкретно, точно и понятно</p>	 <p>Поддаются количественному определению - с указанием критериев, позволяющих определить степень их достижения</p>	 <p>Выполнимы, но требуют приложения усилий</p>	 <p>Поддерживают цели подразделения, внося вклад в достижение глобальных стратегических целей компании</p>	 <p>С указанием точных сроков исполнения</p>

Дерево целей

Уровни декомпозиции
дерева целей

0

Общая цель организации

1

Маркетинг

Производство

Персонал

2

2.1

2.2

3

2.1.1

2.1.2

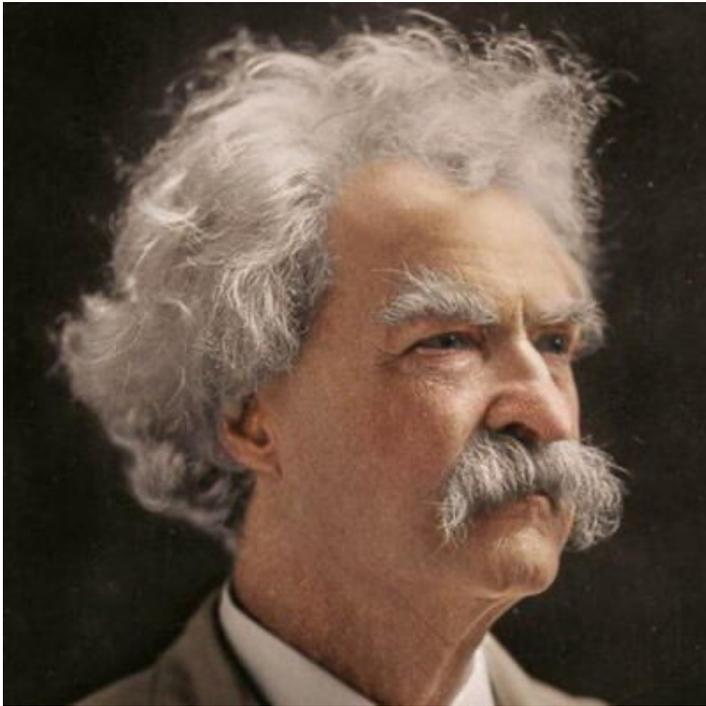
2.1.3



Управление по целям

1. Цели разрабатываются не только для организации, но и для **каждого ее сотрудника**. Причем цели сотрудников должны напрямую вытекать из целей организации.
2. Цели разрабатываются "сверху вниз" для обеспечения связи со стратегией и "снизу вверх" для достижения релевантности к сотруднику.
3. Участие в принятии решений. Процедура разработки целей для сотрудника - это процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем. В системе управления персоналом цели не просто "спускаются сверху", они действительно разрабатываются начальником и подчиненным совместно. В ходе обсуждений и руководитель, и подчиненный начинают лучше понимать, что именно необходимо делать и каким образом.
4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь.
5. Все цели должны соответствовать правилу "SMART", тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала.

Последствия ошибок целеполагания



После того, как мы окончательно потеряли из виду цель, мы удвоили усилия.

Марк Твен

Субъект управления (ЛПР)

Сложность управленческого труда обусловлена

Во-первых, масштабами, количеством и структурой решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов;

Во-вторых, степенью новизны принимаемых решений, объёмом требуемых изменений в состоянии объекта управления, поиском нетрадиционных подходов к ней;

В-третьих, степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений

Субъект управления (ЛПР)

85 % проблем – слабый менеджмент?

РУКОВОДИТЕЛЬ

Распознает, определяет, описывает, диагностирует и улучшает систему (процесс), за которые несет ответственность

Устанавливает причины и характер проблем

Сплачивает людей

Создает условия

Показывает пример

Осуществляет контроль

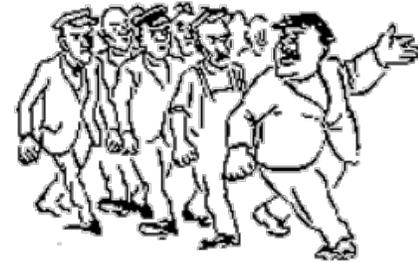
Субъект управления (ЛПР)



босс



формальная структура



лидер



неформальная структура

Субъект управления (ЛПР)

1. «Наблюдатель» («приемник» информации)

поиск и получение информации из множества источников, просмотр отчетов, обработка почты, осуществление личных контактов

Субъект управления (ЛПР)

2. «Проводник» («распределитель» информации)

передача информации другим
сотрудникам, рассылка
напоминаний и отчетов,
телефонные звонки.

Субъект управления (ЛПР)

3. «Оратор» («представитель»)

передача информации во
внешнюю среду (речи, отчеты)

Субъект управления (ЛПР)

4. «Глава» («символ власти»)

Обязанности первого лица организации, подразделения: проведение церемониальных и символических мероприятий, встреча гостей, подписание юридических документов.

Субъект управления (ЛПР)

5. «Лидер»

увлекающий сотрудников на
достижение целей –
ответственный за мотивацию
сотрудников и активизацию
подчиненных, за набор и
подготовку кадров

Субъект управления (ЛПР)

6. «Связующее звено»

человек, обеспечивающий устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.

Субъект управления (ЛПР)

7. «Предприниматель»

инициация новых проектов,
поиск новых идей,
завоевание сторонников.

Субъект управления (ЛПР)

8. «Пожарный» («устраняющий нарушения»)

урегулирование споров и иных проблем, разрешение конфликтов между подчиненными, отделами и подразделениями.

Субъект управления (ЛПР)

9. «Распределитель ресурсов»

принятие решений о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, денежных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов (составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов).

10. «Ведущий переговоры»

осуществление коммуникаций и заключение сделок (участие в переговорах о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов)

Объект управления

1. Менеджмент персонала
 2. Менеджмент процессов
 3. Менеджмент ресурсов
 4. Менеджмент финансов
 5. Менеджмент инфраструктуры
 6. Менеджмент информации
- 

Объект управления



функция

Организация как
средство
производства
товаров и услуг



ЛИЧНОСТЬ

Организация как
средство
воспроизводства
человека

Объект управления

средство
социализации
личности



средство реализации
потребности в
общении



средство реализации
потребностей в творчестве,
уважении и пр.



Объект управления

- ❑ Основа организационных реакций
- ❑ Механизмы организационного научения



Управление поведением

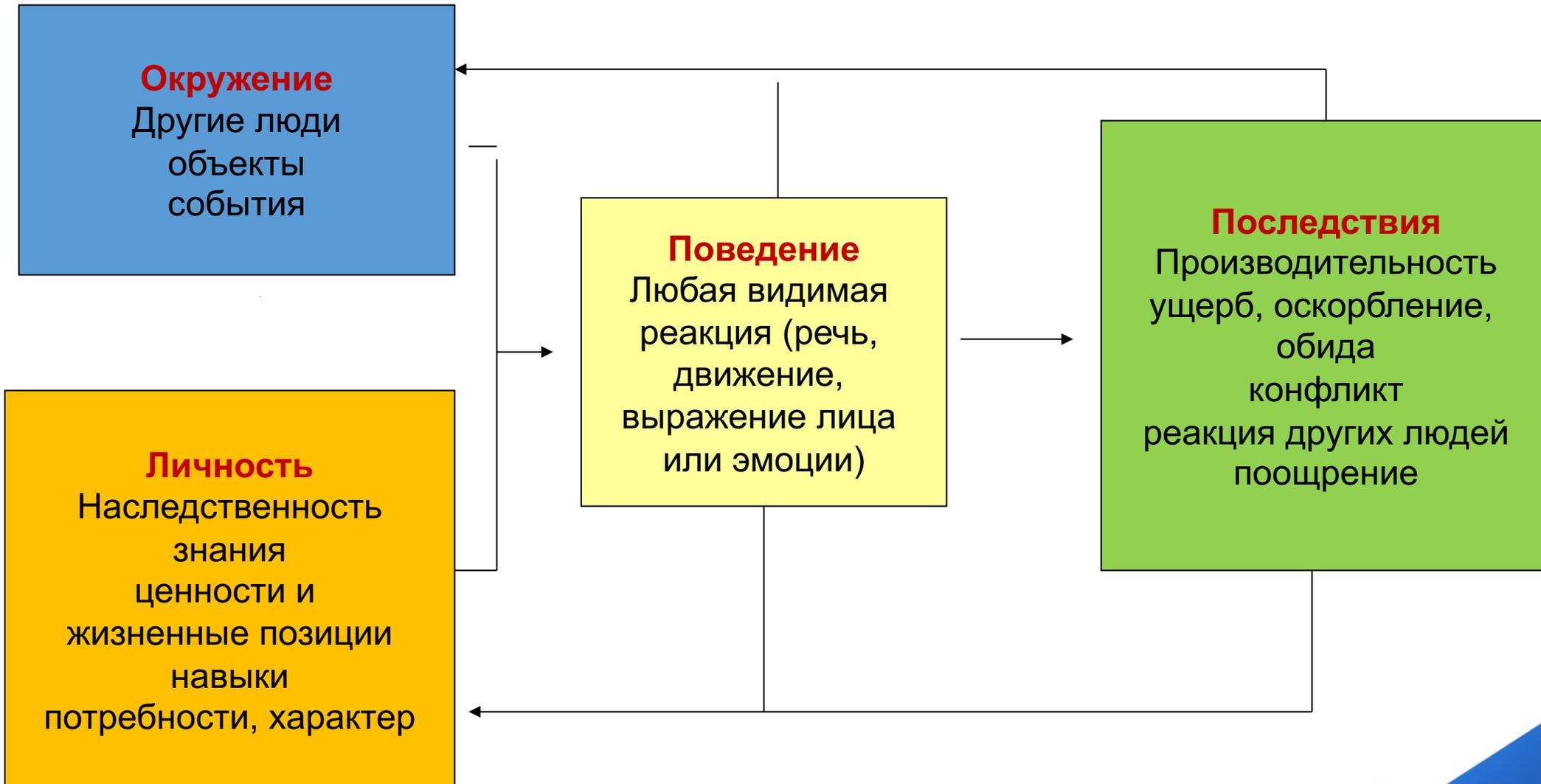
Управление поведением – управление разнообразием

Необходимо как можно больше знать о поведении сотрудников, потому что именно они определяют успех организации.

Изучение поведения – понимание индивидуальных различий. Как они влияют на поведение и результаты работы?

Анализ поведения – необходимость рассмотрения, по крайней мере, 3 множественных переменных: индивидуальных, организационных и ценностно-мотивационных (практика: + статус, роли, нормы)

Базовая модель поведения



Факторы, влияющие на поведение

мотивация

Трудовое поведение:
- продуктивное
- непродуктивное
- контрпродуктивное

Индивидуальные переменные:
Демографические факторы
Способности и навыки
Восприятие
Установки
Личность

**Нормы
Статус
роли**

Организационные переменные:
Оргструктура
Оргкультура
Ресурсы
Руководство
Вознаграждение

Нормы, статус, роли

Нормы отражают ценности, убеждения и воззрения группы, поскольку содержат установки общего характера и способствуют пониманию того, что наши действия правильны и полезны

Обязательны для всех членов группы (группа может контролировать работу своих членов разными способами)

Сила норм:

1. указывают, что ожидать, т.е. что является следствием определенного поведения;
2. «Власть нормы» зависит от желания и способности каждого действовать в соответствии с ними.

Статус и роли.

Влияние на поведение статуса и роли в прежних группах, а также ожидания вероятного статуса в других группах.

Роли.

Ролевой набор. Влияние референтных групп (люди, играющие сходные роли могут вести себя по-разному или, наоборот, играющие разные роли могут вести себя одинаково).

Индивидуальные переменные

Концепция управления разнообразием – акцент на создание обстановки, когда каждый чувствует, что его ценят и понимают.

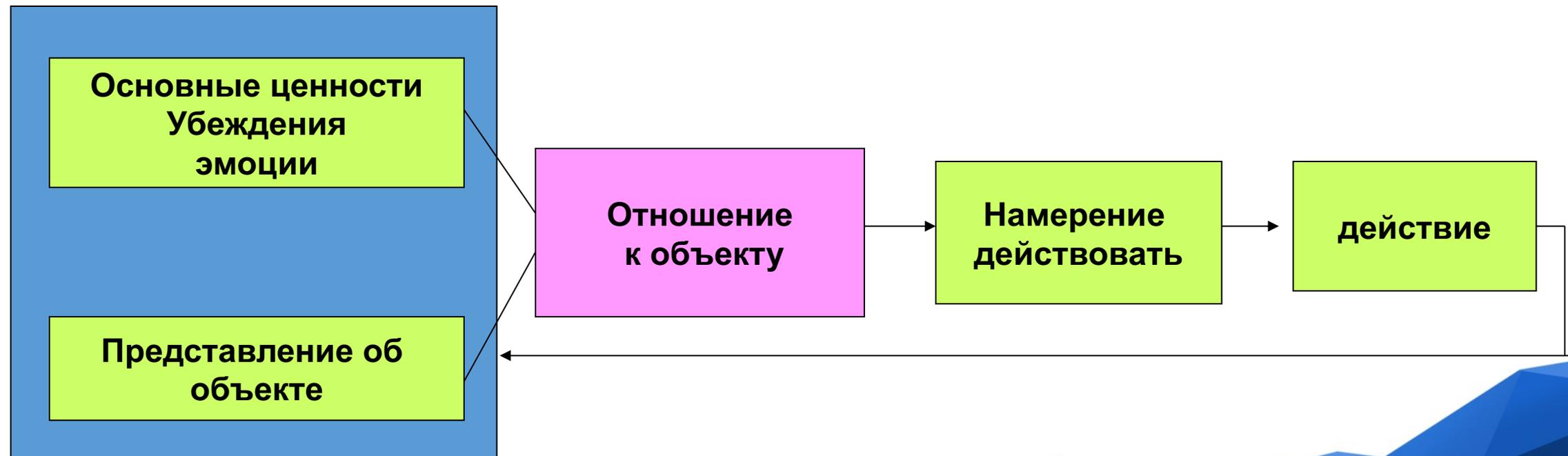
В основе разнообразия индивидов:

Демографические характеристики – основные переменные, помогающие сформировать то, кем (чем) со временем становится человек (пол, возраст, физические, расовые и этнические особенности).

Задатки и способности: **первые** как возможность научиться чему – либо; **вторые** отражают уже существующие возможности человека исполнять различные задания, необходимые для конкретной работы и включают в себя соответствующие знания и навыки.

Индивидуальные переменные

Отношения отражают предпочтения личности, симпатии и антипатии к какому-либо объекту окружения. Они – предпосылка к (+) или (-) реакции человека на все, что его окружает; отражают чувства людей, их понятия о добре и зле, и то, как происходит оценка объекта.



Индивидуальные переменные

Ценности – служат фоном отношений; отражают итог восприятия действительности; объясняют, что считать правильным, что нет.

Убеждения – мыслительный компонент отношений; передают информацию об объекте, связывают характеристику с объектом.

Эмоции - чувственный компонент отношений, интенсивность которого влияет на похожесть и тип поведения, которые следуют из отношений.

Установка – устойчивая оценка; оценивающее отношение, содержащее (+) или (-) реакцию на....Устойчивость и доступность установок (теория когнитивного диссонанса; убеждающая коммуникация, эмоции)

Функции отношений:

Обобщение: отношения помогают вырабатывать стереотипы восприятия ситуации;

Усиление: отношения могут служить средством упрочения ценностей и убеждений (н-р, отношение к сотрудничеству...);

Выражение ценностей – проявление отношения демонстрирует ценности человека;

Самозащиты – отношения помогают самоутвердиться и поддерживать в себе чувство самоуважения;

Сглаживание противоречий: у многих убеждения противоречат друг другу и не составляют единого целого; отношения помогают группировать мысли и таким образом сглаживать противоречия.

Парадигмы управления

Бюрократическая модель:

- работники — прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому руководитель должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;
- для работников побудительным мотивом является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;
- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия непредсказуемых действий работников;
- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, не способны на самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью;
- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремлены и честолюбивы.

Парадигмы управления

Органическая модель:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;
- рационализация и узкая специализация труда приводят к тому, что смысл своей деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих коллег, чем на инициативы руководства;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- работники готовы положительно реагировать на инициативы руководства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Парадигмы управления

Предпринимательская модель:

- работники интересуются только своими личными целями;
- лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей. Решающий фактор - инициатива самих работников;
- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает возможности для самореализации. Руководителю следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;
- работники свободны в своих действиях, пока делают “правильные” вещи;
- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей;
- для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

Парадигмы управления

Предпринимательская модель:

- работники интересуются только своими личными целями;
- лучший способ заставить организацию работать — нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей. Решающий фактор - инициатива самих работников;
- наиболее эффективный способ мотивации работников — вызов, который открывает возможности для самореализации. Руководителю следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;
- работники свободны в своих действиях, пока делают “правильные” вещи;
- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей;
- для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает менеджеру определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

Управленческое решение - это

Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации).

Управленческое решение - это

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

Бернар И., Колли Ж.-К.

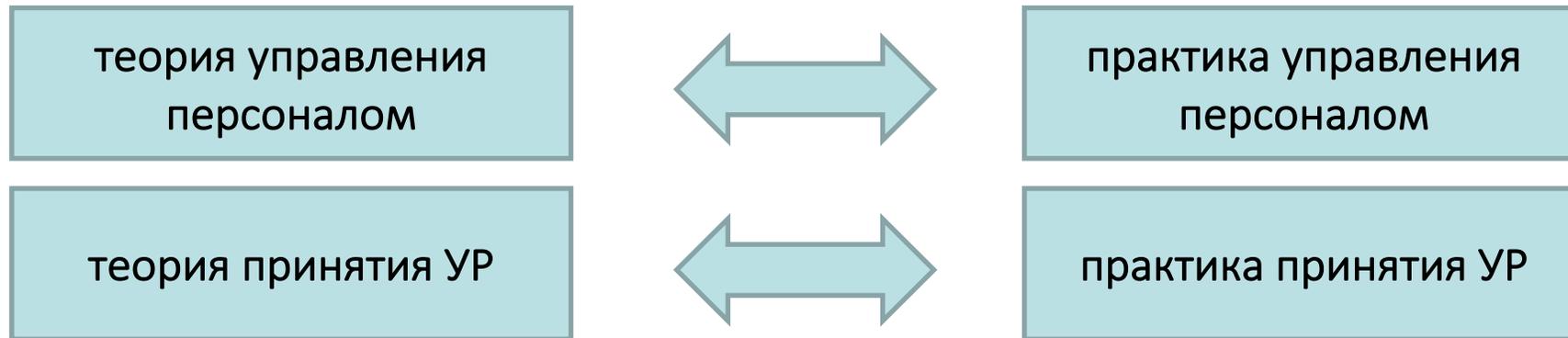
Толковый экономический и финансовый словарь. - М., 1999.

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Мескон, Альберт, Хедоури

Управленческое решение - это

Принятие эффективных решений — важнейшее условие эффективного управления персоналом



В **широком смысле** принятие решений отождествляется со всем процессом управления. В **узком смысле** принятие решений понимается как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов.

Управленческое решение и функции управления

Планирование	Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса? Какими должны быть наши цели? Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации? Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленной цели?
Организация деятельности	Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ? Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым? Принятие каких решений на каждом уровне следует доверять людям, в частности руководителям? Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешней среде?
Мотивация	В чем нуждаются мои подчиненные? В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? Если удовлетворение работой и производительностью моих рабочих возросли, то почему это произошло? Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительностью подчиненных?
Контроль	Как нам следует измерять результаты работы? Как часто следует давать оценку результатов? Насколько мы преуспели в достижении наших целей? Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Характеристики управленческого решения

- цели
 - последствия
 - разделение труда
 - профессионализм
-
- методология управленческого решения;
 - методы разработки управленческих решений;
 - организация разработки управленческого решения;
 - оценка качества управленческих решений.

Направленность управленческого решения

- ❑ технологическое (техническое) развитие;
- ❑ организация основного и вспомогательного производства;
- ❑ маркетинговая деятельность;
- ❑ экономическое и финансовое развитие;
- ❑ организация заработной платы и премирования;
- ❑ социальное развитие;
- ❑ управление;
- ❑ предпринимательская деятельность;
- ❑ кадровое обеспечение;
- ❑ прочие виды деятельности.

Сущность управленческого решения

- ❑ **Экономический аспект** - для разработки и реализации любого УР требуются финансовые, материальные и другие ресурсы, т.е. каждое УР имеет реальную себестоимость, является результатом (продукцией) управленческой деятельности и должно приносить прямой или косвенный доход.
- ❑ **Организационный аспект** - для разработки и реализации УР компания должна иметь необходимый персонал; инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права, обязанности и ответственность работников; ресурсы; технологии; систему контроля; возможности постоянной координации работы.
- ❑ **Социальный аспект** - заключается в механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех участников. В УР должны быть учтены потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности, опасения и тревоги.
- ❑ **Правовой аспект** - заключается в возможности осуществлять заданные мероприятия в правовом поле, при строгом соблюдении законодательных актов РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.
- ❑ **Технологический аспект** - проявляется в возможности обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации УР, необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами.

Классификация управленческих решений

- ❑ *Степень повторяемости проблемы.*
- ❑ *Значимость цели.*
- ❑ *Сфера воздействия.*
- ❑ *Длительность реализации.*
- ❑ *Прогнозируемые последствия решения.*
- ❑ *Метод разработки решения.*
- ❑ *Количество критериев выбора.*
- ❑ *Форма принятия решений.*
- ❑ *Способ фиксации решения.*
- ❑ *Характер используемой информации.*

Классификация управленческих решений

- по степени формализации;
- по надежности исходной информации (на основе надежной информации, в условиях риска, на базе неполной и неточной информации);
- по длительности последствий (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- по уровням планирования (стратегические, тактические и оперативные);
- по частоте или повторяемости (одноразовые или повторяющиеся, рутинные);
- по степени охвата (общие для всего предприятия и узкоспециализированные);
- по виду процесса принятия решения (комплекс решений и выполняемые последовательно);
- по числу ЛПР (единоличные, индивидуальные или групповые, коллективные);
- по организационному распределению (централизованные и децентрализованные);
- по господствующему образу мышления (дискурсивные (рациональные, обдуманые) и интуитивные (спонтанные));
- по учету изменения данных (жесткие и гибкие);
- по степени их независимости друг от друга (автономные и дополняющие друг друга);
- по сложности (простые и сложные) и т.д.

Классификация управленческих решений

по функциональному содержанию:

- плановые;
- организационные;
- контролирующие;
- прогнозирующие.

по характеру решаемых задач:

- экономические;
- организационные;
- технологические;
- технические;
- экологические и пр.

по субъекту:

- единоличные;
 - коллегиальные;
 - коллективные.
- 

Классификация управленческих решений

по характеру целей :

- текущие (оперативные);
- тактические;
- стратегические.

по причинам возникновения:

- ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств;
- по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов;
- программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых мероприятий;
- инициативные, связанные с проявлением инициативы системы;
- эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности производственных процессов в системе.

Классификация управленческих решений

по методам разработки:

- графические;
- математические;
- эвристические.

по организационному оформлению:

- жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения;
- ориентирующие, определяющие направление развития системы;
- гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы;
- нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе.

Классификация управленческих решений

- ✓ *наиболее важные решения;*
 - ✓ *важные специальные решения;*
 - ✓ *повторяющиеся (рутинные) решения);*

 - ✓ *интуитивные решения;*
 - ✓ *решения, основанные на суждениях;*
 - ✓ *рациональные решения;*

 - ✓ *уравновешенные решения*
 - ✓ *импульсивные решения*
 - ✓ *инертные решения*
 - ✓ *рискованные решения*
 - ✓ *осторожные решения*

 - ✓ *запрограммированные решения*
 - ✓ *незапрограммированные решения*
- 

Классификация управленческих решений

При принятии чисто **интуитивного решения** ЛПР основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение.

*Решения, основанные на **суждении***, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный в отличие от интуитивных решений опыт прошлого.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения — это те, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

Классификация управленческих решений

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Идентификация проблем

Проблема – объективное логическое противоречие – несоответствие действительного и желаемого (субъективно мнимого) состояния объекта



Есть



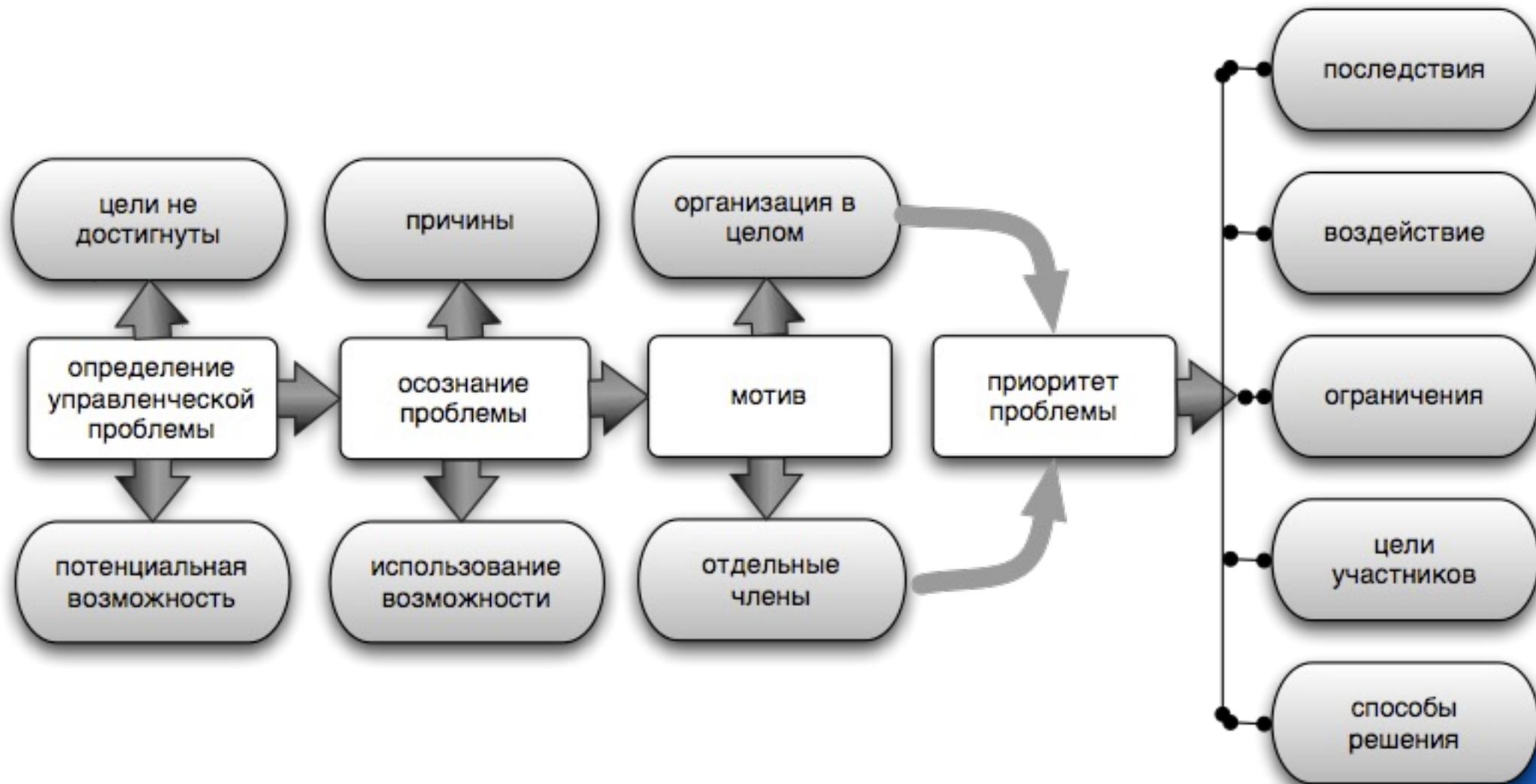
Хочу

Идентификация проблем

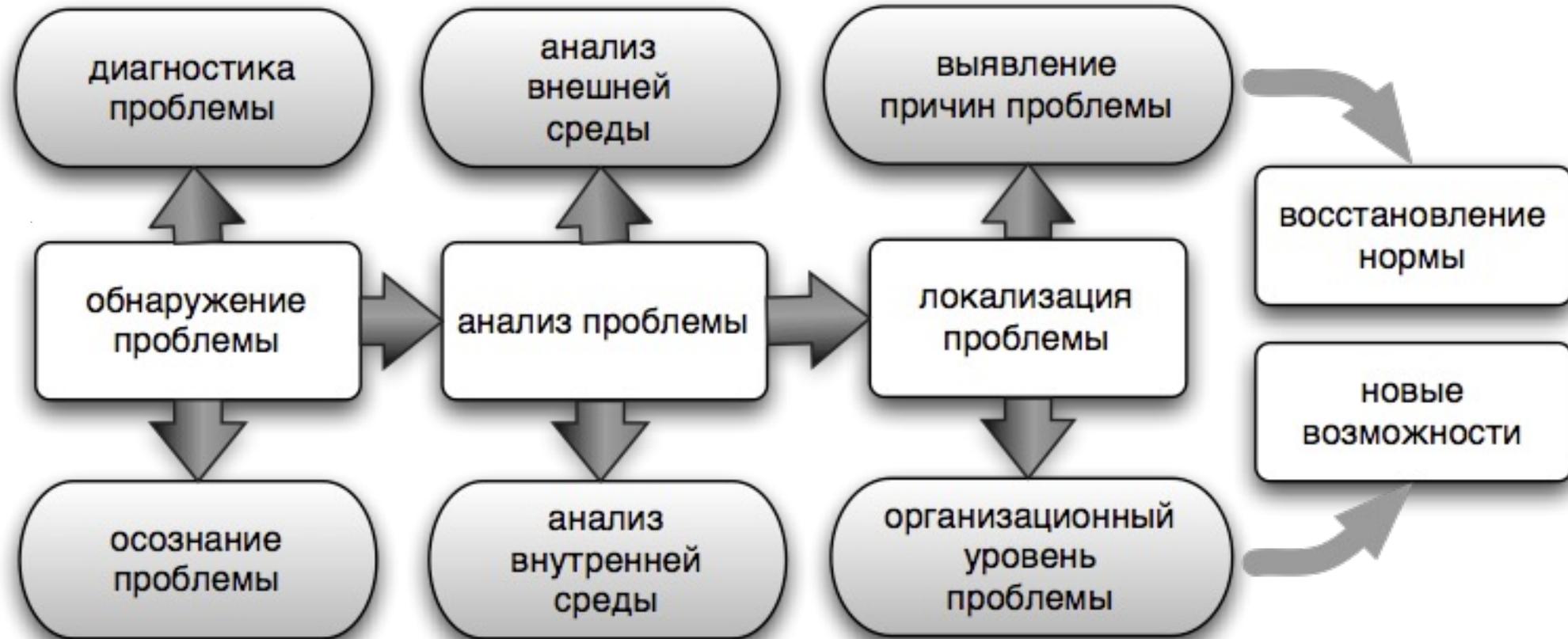
Проблема – это возникновение потенциальной неиспользуемой возможности.



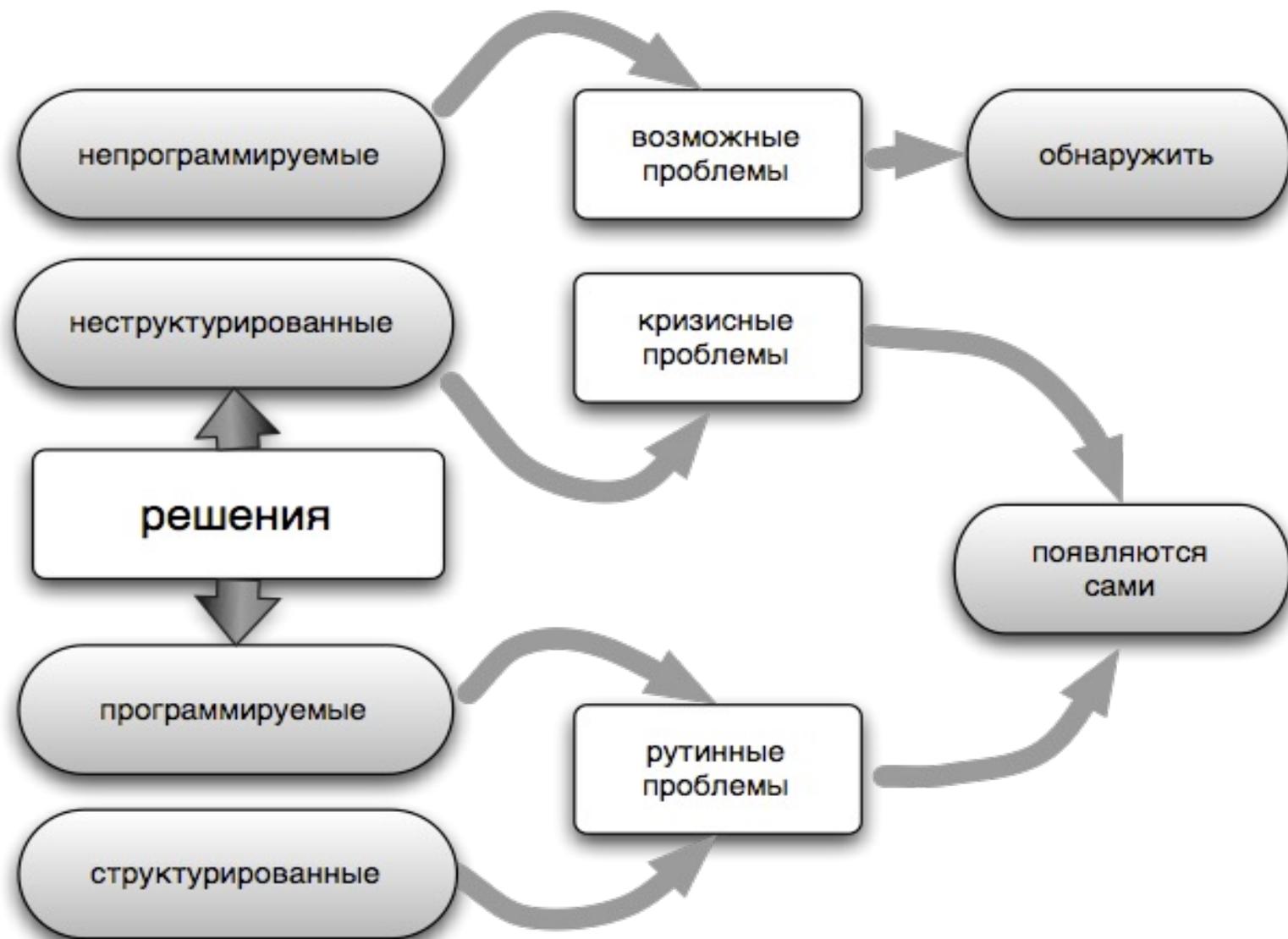
Определение управленческой проблемы



Диагностика управленческой проблемы

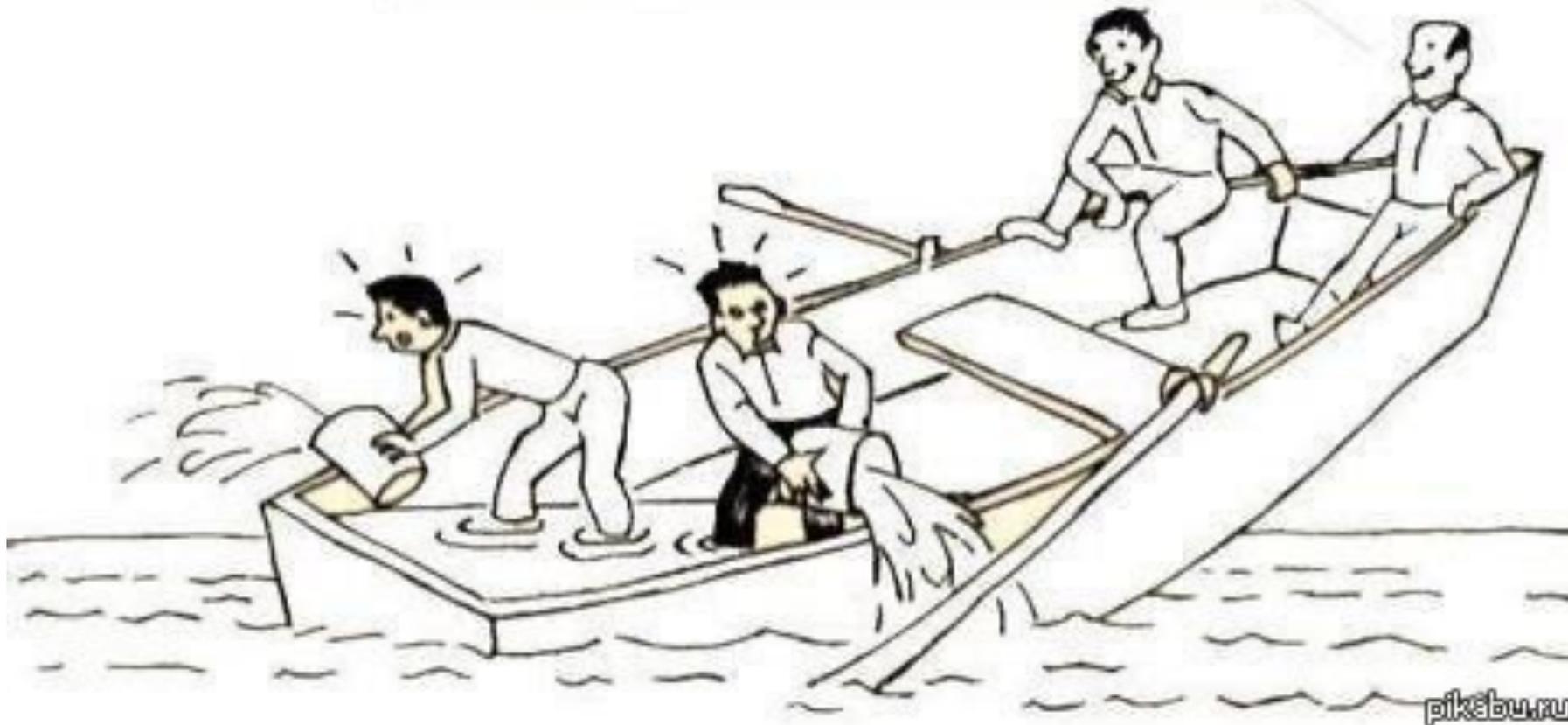


Природа проблем и решений



Кто виноват и что делать?

Здорово, что проблема не
на нашей стороне



Декомпозиция проблемы

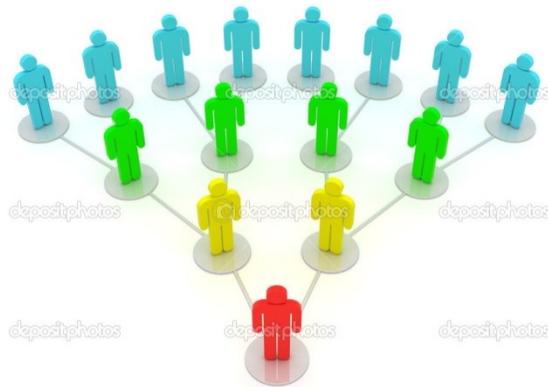
Декомпозиция - представление сложной проблемы, как совокупности простых вопросов;



Декомпозиция проблемы

В качестве признака декомпозиции может быть:

- функциональное назначение частей,
- конструктивное устройство (вид материалов, формы поверхностей и др.),
- структурные признаки (вид схемы, способы и др.),
- виды этапов и процессов (жизненный цикл, физическое состояние и др.),
- предметные характеристики (экономические, информационные, технологические и др.).
- и другие.



Вопросы для понимания ситуации

1. Почему эта проблема проблема?
 2. Насколько она важна?
 3. Почему ее необходимо разрешить?
 4. Для кого и насколько это важно?
 5. Почему необходимо принять решение?
 6. Какой выбор я пытаюсь сделать?
 7. Что и как я делал в предыдущей проблемной ситуации?
- 

Вопросы для понимания ситуации

- ◆ Существует ли пример?
- ◆ Как x можно использовать для y ?
- ◆ Что случится, если?
- ◆ Что подразумевается под x ?
- ◆ В чем сильные и слабые стороны x ?
- ◆ На что похоже x ?
- ◆ Что мы уже знаем о x и что еще хотим знать?
- ◆ Как x влияет на y ?
- ◆ Как x связано с y ?

Вопросы для понимания ситуации

- ◆ Объясните, почему?
- ◆ Объясните, как?
- ◆ В чем разница между x и y ?
- ◆ Чем похожи x и y ?
- ◆ Что лучше – x или y ?
- ◆ Что произойдет, если x заменить на y ?

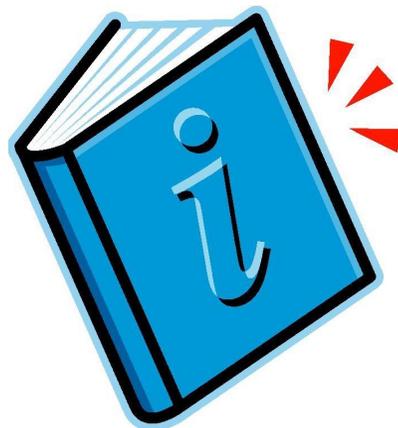
И еще 1 000 000 почему, как, что, зачем и пр.

Принятие управленческих решений – информационный процесс

Целесообразной при получении и обработке информации о ситуации принятия решения является подготовка аналитического материала, отражающего основные особенности и тенденции развития ситуации.



© 3poD * www.ClipartOf.com/16412



Качество информации

Информация делится на:

- входящую и исходящую;
- обрабатываемую и необрабатываемую;
- текстовую и графическую;
- постоянную и переменную;
- нормативную, аналитическую, статистическую;
- первичную и вторичную;
- директивную, распределительную, отчетную.

Характеристики информации:

- достоверность;
- ценность;
- насыщенность;
- открытость

Качество информации

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы.

Коммуникация - это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу.

Качество информации

- 1) отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал - средство передачи информации;
- 4) получатель - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Качество информации

- своевременность;
- достоверность (с определенной вероятностью);
- достаточность;
- надежность (с определенной степенью риска);
- комплексность системы информации (по качеству, по стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т. д.);
- адресность;
- правовая корректность информации;
- возможность многократного использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность информации.

Качество управленческих решений

Качество управленческого решения — это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации.

К параметрам качества управленческого решения относятся:

- показатель энтропии, т. е. количественной неупорядоченности проблемы. Если проблема формулируется только качественно, без количественных показателей, то показатель энтропии приближается к нулю. Если все показатели проблемы выражены количественно, показатель энтропии приближается к единице;
- степень риска;
- вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков;
- степень адекватности (или степень точности прогноза, коэффициент аппроксимации) теоретической модели фактическим данным, на основании которых она была разработана.



Требования к качеству управленческих решений

- *обоснованность решения;*
- *оптимальность выбора;*
- *правомочность решения;*
- *краткость и ясность;*
- *конкретность во времени;*
- *адресность к исполнителям;*
- *оперативность выполнения.*

Условия обеспечения качества управленческих решений

- * применение научных подходов;
- * изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения;
- * обеспечение ЛПР качественной информацией;
- * применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования решения;
- * структуризация проблемы и построение дерева целей;
- * обеспечение сопоставимости (сравнимости) вариантов решений;
- * обеспечение многовариантности решений;
- * правовая обоснованность принимаемого решения;
- * автоматизация процесса принятия и реализации решений;
- * наличие системы ответственности и мотивации;
- * наличие механизмов реализации решения.

Качество управленческих решений

Как правило, на практике далеко не все принимаемые решения реализуются в заданные сроки (по некоторым данным их удельный вес в общем числе принятых составляет около 30%).

Кроме того, часть реализованных решений не дает ожидаемого результата, т.е. оказывается недостаточно эффективными. Экспертные оценки самих руководителей свидетельствуют, что таких решений в их практике не менее 25%.

Эффективность управленческих решений

Эффективность управленческих решений определяется действием многих факторов технического, организационного, экономического и социально-психологического характера, влияние которых неоднозначно и проявляется на разных стадиях процесса разработки и реализации решений.

Эффективность управленческих решений

Условия:

- компетентность и опыт работы менеджера принимающего решения;
- степень информированности менеджера;
- уровень коллегиальности в процессе разработки решения;
- удельный вес контролируемых решений;
- степень непосредственного участия руководителей и специалистов, разрабатывавших решение, в его реализации;
- мотивация исполнителей;
- характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.

Эффективность управленческих решений

Факторы:

- соблюдение иерархии в принятии решения;
 - использование межфункциональных групп;
 - использование прямых горизонтальных связей;
 - централизация руководства.
- 

Эффективность управленческих решений

Доведение решения до исполнителя начинается с расчленения альтернативы на групповые и индивидуальные задания и подбора исполнителей.

Считается, что умение передавать задачи исполнителям является главным источником эффективности принятого решения.

В связи с этим выделяют четыре основные причины невыполнения решений:

- решение было не четко сформулировано менеджером;
- решение было ясно и четко сформулировано, но исполнитель его не уяснил;
- решение было ясно и четко сформулировано, исполнитель его уяснил, но у него не было условий и средств для его исполнения;
- решение было ясно и четко сформулировано, исполнитель его уяснил, у него были средства и условия для выполнения, но не было внутреннего согласия с вариантом решения.

Эффективность управленческих решений

Эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности управляющей системы.

Основным критерием эффективности управленческого решения является отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку и осуществление решения.

Одни и те же цели могут быть реализованы при разной величине затрат, поэтому основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели к величине затрат на разработку решения и его осуществление.

В таких случаях одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является т.н. метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат.

При этом под «прибылью» понимается некоторая совокупность критериев, характеризующих то или иное решение.



1797

Спасибо за внимание!