

# **Тема 3: Типология управленческих решений**

# Типология (Типы) управленческих решений: часть 1

По используемым  
методам

Программиру  
емые  
(Стандартные  
)

Непрограммиру  
емые  
(нестандартные)

По творческому  
вкладу

Рутинны  
е

Селективны  
е

Адаптац  
ионные

Инновацио  
нные

По степени  
формализации  
проблемы

Хорошо  
структурированные

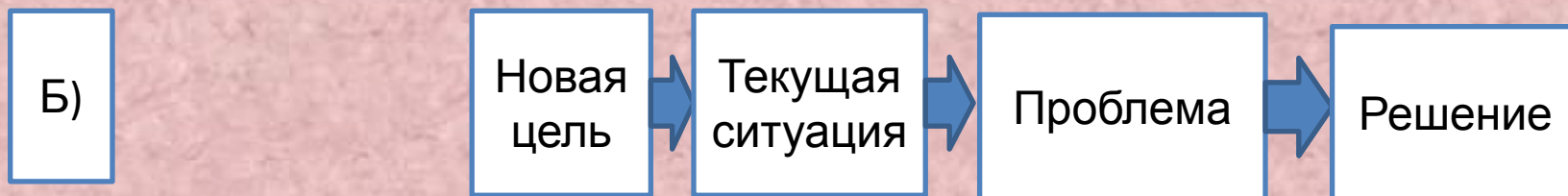
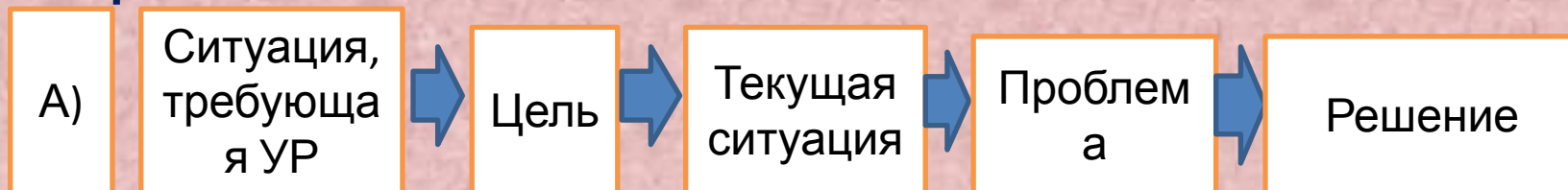
Слабо  
структурированные

Неструктурированны  
е

# Схемы формирования базы данных УР, основанные на суждениях:

А) решения, инициируемые новыми ситуациями

Б) решения, инициируемые новыми/плановыми целями



# Типология УР: часть 2.



**Ситуационные УР** вызываются событиями, нарушившими или могущими нарушить запланированный ход деятельности предприятия. Эти решения относят к «текучке», т.е. к мелким, повседневным решениям руководителя

**Инициативные УР** – это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий. Эти решения должны дополнять основные решения вышестоящих руководителей – в компании все должны «грести» в одну сторону

**УР по предписанию** входит в функциональные обязанности нижестоящего руководителя и определяются соответствующими регламентами

**Программные УР** представляют собой реализацию программно-целевой технологии РУР, по которой в заданное время руководитель должен принимать УР о дальнейшей работе своего подразделения, пополнения ресурсов и т.д.

## ТИПОЛОГИЯ УР

**Сезонные УР** – более устойчивые по времени, чем программные УР, связанные с календарными датами. Напр., ближе к весне – это решение о составлении графиков отпусков, ближе к осени – решения о проведении работ по утеплению помещений компании и т.д.

# Типология УР

Направление  
воздействия УР

```
graph TD; A[Направление воздействия УР] --> B[Объекты внешней среды]; A --> C[Объекты внутренней среды (персонал организации)];
```

Объекты внешней  
среды

Объекты внутренней  
среды (персонал  
организации)



# Типология УР

## НОРМЫ ПОДЧИНЕННОСТИ

<i>Тип совместимости функций управления</i>	<i>Количество подчиненных, чел.</i>
Одинаковые функции	30-40
Однотипные функции	10-12
Разнотипные функции	5-6

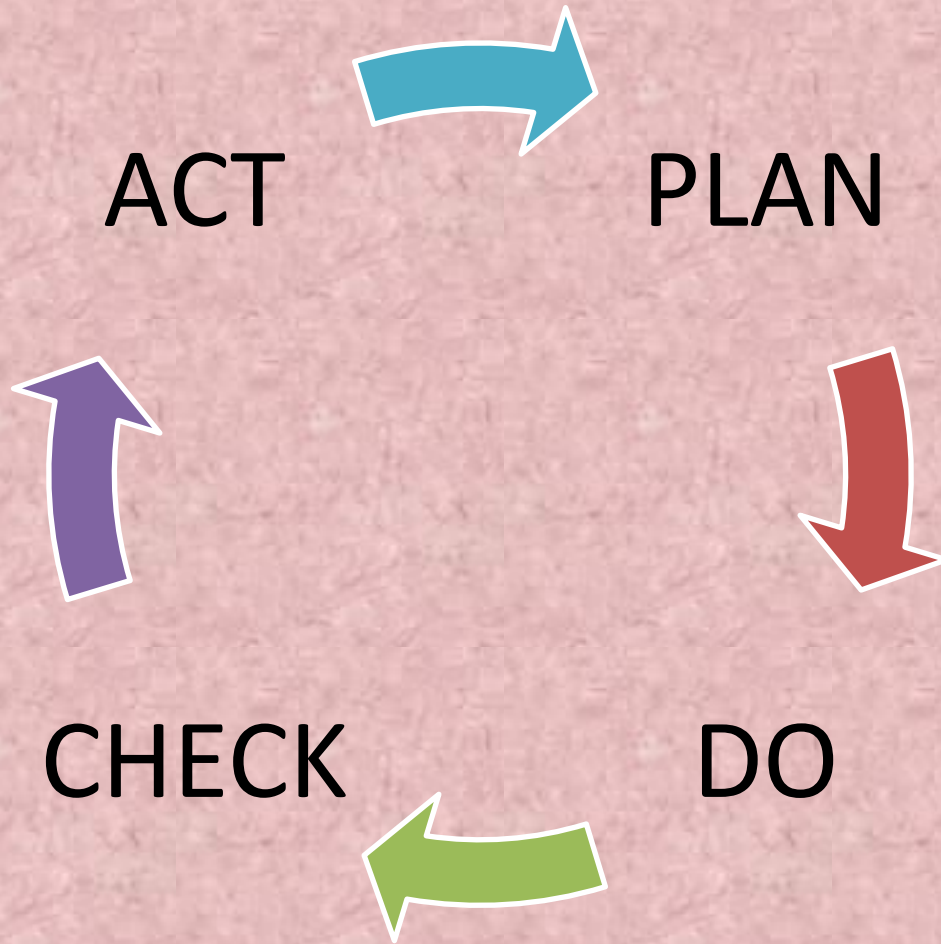
Составляя организационную структуру управления (ОСУ), специалисты должны на высшем уровне управления компании подчинить генеральному директору не более 6 человек с разнотипными функциями или 12 человек – с однотипными, а также их сочетания.

# Требования к УР и условия их достижения

<b>НАИМЕНОВАНИЕ ТРЕБОВАНИЯ</b>	<b>УСЛОВИЯ ДОСТИЖЕНИЯ</b>
1. Соответствие действующему законодательству и уставным документам предприятия	Контроль со стороны юриста, референта
2. Достижение своевременности (нельзя спешить/запаздывать)	Знания и интуиция руководителя
3. Наличие четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Формирование и доведение целей, сроков выполнения до каждого работника
4. Отсутствие в тексте противоречивостей решения самому себе или ранее реализованным	Контроль со стороны юриста, референта
5. Возможность организационной выполнимости	Заключение специалистов и экспертов
6. Наличие параметров для внешнего/внутреннего контроля его выполнения	Составление рабочих документов
7. Учет возможных отрицательных последствий при реализации решений в экономической, социальной, экологической и др. областях	Заключение внешних экспертов
8. Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для реализации УР	Внедрение должностных инструкций и положений об отделах и службах
9. Наличие возможности обоснованного положительного результата	Набор расчетов и предложений



# Цикл Plan – Do – Check - Act (PDCA)



# Цикл Plan – Do – Check - Act (PDCA)

## Шаг 1. План

Определить, в чем именно заключается проблема. На данном этапе происходит сбор информации, необходимой для начала поиска решений.

## Шаг 2. Тестирование

Этот этап включает в себя несколько видов деятельности:

- Создание возможных решений.
- Выбор лучших из этих решений.
- Реализация пилотного проекта в малом масштабе, с небольшой группой людей, либо в ограниченном географическом районе.

# Цикл Plan – Do – Check - Act (PDCA)

## Шаг 3. Проверка

На этом этапе оценивается, насколько эффективным было пилотное решение. В зависимости от итогов вносятся изменения в первоначальное решение, и повторяется

второй этап. Когда результаты тестирования соответствуют заданным параметрам, можно переходить к заключительному этапу.

## Шаг 4. Действие

На этом этапе происходит реализация решения в полном объеме. Однако возможно использовать цикл Деминга (PDCA) и как часть непрерывного изменения, поиска новых

областей для улучшения.

## **Цикл Деминга эффективен для:**

- содействия реализации непрерывного улучшения подходов, когда цикл повторяется снова и снова для улучшения и ищутся наиболее эффективные решения;
- выявления новых решений и улучшения бизнес-процессов, которые часто повторяются;
- предотвращения потерь большого объема ресурсов, которые используются для полномасштабного внедрения посредственного или плохого решения.

Использование цикла Деминга требует определенного временного ресурса. В связи с этим нецелесообразно его использовать в случае возникновения чрезвычайных ситуаций.