

Ужгородський національний університет
Факультет післядипломної освіти
Кафедра громадського здоров'я

Технологія розробки та прийняття управлінського рішення

Лекція

Слабкий Г.О.

Доктор медичних наук, професор

Мета лекції:

**Ознайомити курсантів з технологією
розробки та прийняття управлінського
рішення**

Під технологію прийняття рішень необхідно розуміти

Склад і послідовність процедур, які приводять до вирішення проблем в комплексі з методами розробки і оптимізації альтернатив.

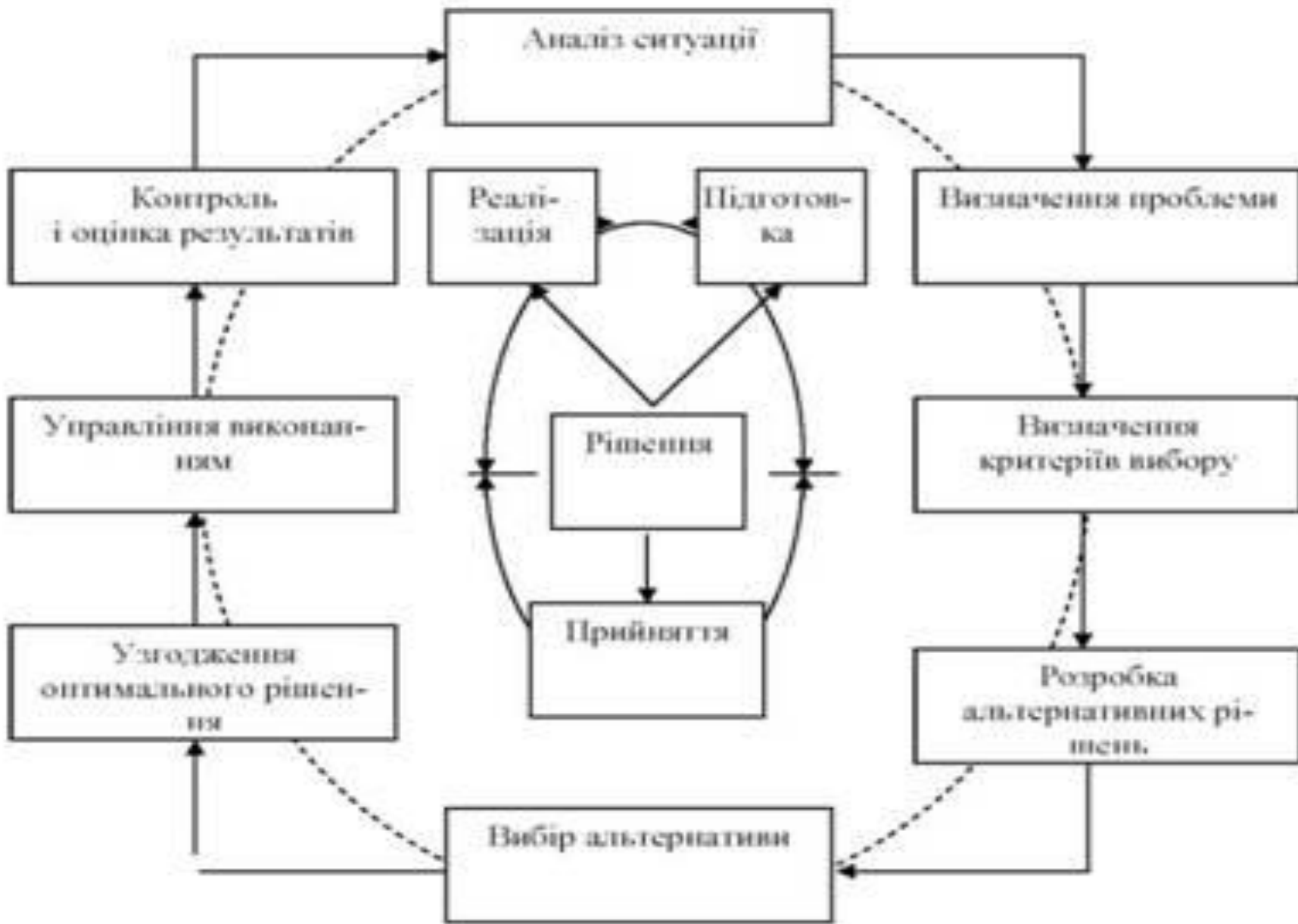
Для керівника прийняття рішення не самоціль, а основним є вирішення окремої управлінської проблеми. Для досягнення цього необхідна певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення.

Тому прийняття рішення - це не одномоментний акт, а результат процесу, який розвивається у часі і має визначену структуру.

Стадії прийняття управлінського рішення

- **Процес прийняття рішення** - це циклічна послідовність дій суб'єкта управління, направленою на розв'язання проблеми організації і міститься в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийнятті рішення і його виконанні.
- Технологія менеджменту розглядає управлінське рішення як процес, який складається з трьох стадій: підготовка, прийняття і реалізація рішення.
- *На стадії підготовки* рішення здійснюється економічний аналіз ситуації на макро- і мікрорівні, який включає пошук, збір і обробку економічної інформації, а також формується проблема для виконання рішення.
- *На стадії прийняття* ведеться розробка і оцінка альтернативних рішень, які проводяться на основі багатоваріантних розрахунків, здійснюється відбір критеріїв вибору оптимального рішення і найкращого варіанта.
- *На стадії реалізації* здійснюються заходи по конкретизації рішення і доведення його до виконавців, ведеться контроль за ходом його виконання і дається оцінка результату прийнятого рішення.

Етапи та стадії прийняття управлінських рішень



Етапи прийняття рішення

- ***Аналіз ситуації.*** Необхідність прийняття управлінського рішення виникає при зовнішньому або внутрішньому впливі, який викликає відхилення від заданого режиму функціонування системи. Тому важливою умовою прийняття обґрунтованого рішення є аналіз ситуації, який вимагає збору і обробки інформації. На цьому етапі вивчається організація зовнішнього і внутрішнього середовища. Менеджери і спеціалісти аналізують стан справ, зрівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими, що дозволяє виявити проблеми, які вимагають вирішення.
- ***Визначення проблеми.*** Визначення і формулювання проблеми є складною процедурою. Справа в тому, що в момент виникнення, багато важливих проблем слабо структуровані, тобто не містять явних цілей, альтернативних шляхів їх досягнення, уявлення про затрати та ефект, пов'язані з кожним із варіантів. Доведення цих проблем до кількісної визначеності вимагає від керівників не тільки знань і досвіду, але й таланту, інтуїції, творчого підходу.
- Необхідно пам'ятати, що вирішення однієї проблеми в організації може кликати появу іншої, тому необхідно домагатися мінімальної кількості виникаючих проблем.
- ***Визначення критеріїв вибору.*** Керівникові перед розглядом вирішення проблеми необхідно визначити показники, по яким буде проводитися їх порівняння і вибір найкращого варіанта. Ці показники стають критеріями вибору (при прийомі на роботу нового службовця критеріями вибору можуть бути освіта, досвід роботи, кваліфікація, вік, особисті якості).

Етапи прийняття рішення

- **Розробка альтернативних рішень.** Бажано визначити всі альтернативні шляхи вирішення проблеми. Тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Але на практиці керівник не може володіти такою кількістю знань і часу для того, щоб сформулювати і оцінити кожен альтернативу.
- На практиці виникають ситуації, при яких проблема не зустрічалась раніше і невідомі можливі альтернативи. В таких випадках рекомендується колективне обговорення і генерування ідей.
- **Вибір альтернативи.** Розробив можливі варіанти вирішення проблеми їх необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки, а також об'єктивно проаналізувати можливі результати. Для співставлення варіантів рішення необхідно використовувати порівняльні критерії. При виборі альтернативи важливо враховувати фактор ризику. Врахування фактору ризику призводить до перегляду найкращого рішення, яке забезпечує досягнення бажаного результату із найбільш високим ступенем вірогідності.
- **Узгодження оптимального рішення.** Керівник у багатьох випадках затверджує і несе відповідальність за рішення, які не розробляв. Спеціалісти, які готували рішення, не приймають участі в його реалізації. Виконавці у свою чергу не приймають участь в підготовці і обговоренні рішень. У підсумку в процесах прийняття рішень суттєву роль відіграє стадія узгодження. Найкращим способом узгодження рішення є залучення працівників до процесу його прийняття, але цей спосіб не можна абсолютизувати. В деяких випадках менеджер вимушений приймати рішення особисто, не звертаючись до обговорення і узгодження.

Етапи прийняття рішення

- **Управління виконанням.** Для успішної реалізації рішення необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів, розподілити їх за виконавцями і за строками. Якщо мова йде про серйозні рішення, можлива розробка програми їх реалізації. Керівник повинен слідкувати за тим, як виконується рішення, а у випадках необхідності надавати допомогу підлеглим і вносити окремі корективи.
- **Контроль і оцінка результатів.** На етапі контролю проводиться оцінка результатів рішення, яке має часовий характер. У зв'язку з цим основна задача контролю - своєчасно визначити якісне виконання рішення і на підставі цього скоригувати його або прийняти нове. Проблема контролю управлінських рішень є актуальною, особливо для великих організацій. Можна прийняти багато корисних рішень, але без раціонально налагодженої системи контролю виконання вони залишаються на паперах і не дають бажаного ефекту.

Вимоги до технології прийняття рішень

- розробка і прийняття рішення повинна бути сконцентрована на тому рівні, де є відповідна інформація;
- інформація повинна надходити від усіх підрозділів організації;
- прийняте рішення повинно відображувати інтереси того рівня управління, який буде його виконувати;
- суворе співвідношення рівнів управління, жорстка дисципліна і висока вимогливість.

Методи розробки і обґрунтування рішень

Творче уявлення, догадка, побудова гіпотез, власний досвід і спостереження, досвід інших керівників, моделювання, екстраполяції, експертної оцінки, колективної генерації ідей (метод мозкової атаки), аналізу і синтезу, індукції і дедукції, аналогії, абстракції і конкретизації, графічного зображення явищ, написання сценаріїв та ін.

Методи розробки і обґрунтування рішень

- **Аналіз і синтез.** Аналіз є методом дослідження явища (предмета, об'єкта), поділом його на складові частини, вивченням окремих сторін, а також взаємозв'язків між причинами і наслідками. У процесі наукового пізнання явища чи об'єкта аналіз доповнюється синтезом. При цьому використовуються результати, досягнуті на попередніх етапах, і будується модель, яка оптимізується і доводиться до остаточного вигляду.
- **Індукція і дедукція.** Індукція є методом вивчення, який полягає у тому, щоб з окремих часткових явищ виводити загальні правила. Індукція веде до узагальнень, побудованих на фактах, а у підсумку до пізнання законів. Дедукція передбачає хід мислення від загального до часткового, а її висновки піддаються формалізації на підставі сучасних математичних методів прийняття управлінських рішень.
- **Метод асоціацій** використовує зв'язок між елементами розумового процесу (відчуттям, сприйняттям, уявою, ідеями та ін.), в результаті якого виникає нова корисна думка.
- **Метод аналогій** полягає у використанні подібних рішень, які приймались раніше за схожих обставин. Важливо не допустити помилки на основі поверхневого вивчення схожої ситуації.

Методи розробки і обґрунтування рішень

- **Метод інтуїції** міститься у здатності досягнення істини спостереженням поодиноких випадків без обґрунтувань за допомогою доказів. Інтуїція розглядається як вміння здогадуватись про щось, минаючи логічні розміркування.
- **Математичні методи** включають системний аналіз, екстраполяцію, кореляційний і регресійний аналіз виробничих цілей, "дерева цілей", експертних оцінок та ін. Ці методи передбачають використання сучасної електронної обчислювальної техніки.
- **Евристичні методи** являють собою сукупність логічних прийомів, методичних правил дослідження, пошуку істини, способів реалізації творчого потенціалу особистості. За допомогою цих методів активізується мислення, знання, функція, фантазія особистості. Але евристичні міркування не можуть розглядатися як остаточні, а лише як попередні для визначення певної проблеми.
- **Методи "Дельфі" і "мозкового штурму"**. За методом "Дельфі" безпосереднє обговорення замінюють письмовим обміном інформацією і міркуванням на підставі розроблених запитань. Процедура, як правило, повторюється 4-5 разів, до зближення точок зору. Ця методика підвищує об'єктивність і надійність експертних оцінок, але водночас досить складна і трудомістка.
- **Метод "мозкового штурму"** полягає в тому, що групі спеціалістів, які за складом розуму мають схильність до генерування ідей, доручається лише висувати найфантастичніші ідеї, без їх обговорення. Іншим спеціалістам, у яких переважає критичне мислення, доручається аналізувати ідеї і робити висновки.

Методи розробки і обґрунтування рішень

- **Аналітичні методи** (контрольного листка характеристик і морфологічного аналізу). При використанні методу контрольного листка характеристик готується до 20 запитань, згрупованих за видами використання, модифікації, адаптації, збільшення, зменшення, заміни, перегруповання, комбінування. Цей метод ґрунтується на систематичній оцінці основних характеристик.
- Морфологічний аналіз полягає в ідентифікації найважливіших змінних величин проблеми і використання правил комбінаторики для вивчення їх різних поєднань.
- **Метод емпатії** полягає в ототожненні творчого працівника зі спеціалістом, що розробляє програму.
- **Метод інверсії** належить до методів пошуку нових ідей і полягає в необхідному свідомому поданні психологічної інверсії мислення, відмові від попередніх поглядів на проблему, яка розглядається з нової позиції.
- **Метод "дерева варіантів"**. При використанні цього методу спочатку виділяють найсуттєвіші групи варіантів за докорінними відмінностями у способах досягнення цілі. Потім з кожної групи варіантів виділяють підгрупи з менш суттєвими відмінностями. Учасники пошуку альтернатив повинні мати гнучкість мислення, допитливість, сміливість, готовність до ризику, відсутність страху перед труднощами і невизначеністю. Кількість варіантів рішень не повинна бути занадто великою.

Методи розробки і обґрунтування рішень

- **Модель "чорної дошки"** базується на регламентації процесу вивчення альтернатив, поступовому обговоренні рішення з урахуванням постійної зміни інформації з даної проблеми та з розміщення цього на умовній "дошці" для всіх учасників. Розвиток цієї моделі пов'язується з впровадженням ефективних засобів опрацювання інформації.

- *Проблема вибору керівником методу рішення*

одна з найважливіших в сучасній науці управління. Вона вимагає від керівника всебічної оцінки конкретної ситуації і самостійності в прийнятті рішення. Під ситуацією розуміють обстановку що вивчається, прогностичні оцінки її розвитку і можливі результати, які вимагають відповідних дій менеджера чи колегіального органу управління.

Прийняття управлінських рішень передбачає використання наступних умов:

- **Додержання ієрархії.** Вона здійснюється в цілях координації і посилення централізації управління. Менеджери не повинні при прийнятті рішень вступати в прямі контакти з підлеглими, які знаходяться на один ієрархічний рівень нижче.
- **Використання цільових міжфункціональних груп.** Групою на професійно високому рівні готується інформація, на еонові якої керівництво приймає рішення.
- **Розробка формальних правил і процедур** в прийнятті рішень, які забезпечують ефективну координацію дій.
- **Використання планів** у прийнятті рішень націлено на координацію діяльності організації в цілому.
- **Забезпечення горизонтальних зв'язків.** Дозволяє приймати рішення без звернення до вищого керівництва.

Основними вимогами до управлінського рішення є:

обґрунтованість, оптимальність вибору, правоспроможність рішення, стислість і ясність, конкретність у часі, адресність до виконавців, оперативність виконання.

Технологія менеджменту має наступний механізм прийняття управлінських рішень:

- 1. Загальне керівництво прийняттям рішень.
 - 2. Правила прийняття рішень.
 - 3. Плани в прийнятті рішень.
 - 4. Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня за особистою згодою.
 - 5. Групова взаємодія на різних рівнях.
 - 6. Матричний тип взаємодії.
-
- Перші три складових забезпечує вертикальну взаємодію між рівнями управління, а останні три горизонтальний зв'язок. Організація може використовувати як простий, так і складний механізм взаємодії в менеджменті, що залежить від складності рішень і можливостей їх реалізації.

Загальне керівництво прийняттям рішень передбачає, що цей процес знаходиться в руках одного лінійного (загального) керівника, який в свою чергу підпорядкований вищестоячому керівництву. Лінійні керівники несуть персональну відповідальність за свою роботу, маючи право розпоряджатися матеріальними і трудовими ресурсами, необхідними для досягнення намічених результатів. Тут права і відповідальність повинні бути рівними.

-
- **Правила прийняття рішень**, або нормативи, розробляються і затверджуються підприємствами. Ціллю цих планів є здійснення координації між різними підрозділами і вони діляться на стратегічні, оперативні та організаційні.
- Стратегічні правила включають такі види рішень, як визначення типу і видів продукції та послуг, організацію збутової мережі, способів встановлення цін, умов і гарантій при продажу виробів і продукції. Ці правила формуються на вищому рівні управління.
- Організаційні правила будуються на державній законодавчій базі і включають: цілі і характер діяльності, відносини з державними установами, статут підприємства, а також права, обов'язки і відповідальність, питання оплати і охорони праці.
- Оперативні правила формуються у вигляді різних інструкцій та рекомендацій.

Плани прийняття рішень є засобом координації діяльності різних підрозділів при прийнятті управлінських рішень. В планах визначаються необхідні ресурси для досягнення намічених цілей, охоплюють виробничу діяльність підрозділів і вони є більш гнучкими, які легше пристосовувати до складних умов ринку.

- Основними показниками такого плану є загально-визнані показники діяльності закладу охорони здоров'я.

Кожний підрозділ розробляє детальний річний план за вказаними показниками. Керівники підрозділів по кожному відхиленню повинні інформувати керівництво організації.

Прийняття двосторонніх рішень керівниками одного рівня на основі індивідуальної взаємодії здійснюється без згоди з вищим керівництвом. В цьому випадку реалізується горизонтальна координація в прийнятті рішень. Для здійснення координації визначаються спеціальні особи. Координатор - керівник має право обговорювати проекти рішень, але не має адміністративної влади, яку мають лінійні керівники.

- **Цільові групи** діють на основі групової взаємодії і приймають рішення по конкретним питанням сумісної діяльності. Цільові групи працюють на тимчасовій або постійній основах, а керівник групи наділяється правами приймати рішення без узгодження з вищим керівництвом.
- **В матричних структурах** керівник наділяється лінійними правами, які надаються керівникам функціональних підрозділів. Сітьова структура дозволяє приймати рішення в складних виробничих умовах.

Висновок

- Прийняття рішень є частиною щоденної роботи головного лікаря, який виконує свою роль в міжособових стосунках, інформаційних обмінах думками і прийнятті рішень. При прийнятті рішень керівник виконує чотири ролі: підприємця, спеціаліста по виправленню порушень в роботі, розподільовача ресурсів і спеціаліста по досягненню угод.

Література

- Акбердин Р. З., Кибанов А. Я. "Вдосконалення структури, функцій і економічних взаємовідносин управлінських підрозділів підприємств при формах господарювання". Навчальна допомога. - М.: ГАУ, 1993г.
- "Менеджмент організації". Навчальна допомога/Під редакцією З. П. Румянцевой і Н. А. Саломатина. - М.: Инфа-м, 1995г.
- Райсс М. "Оптимальна складність управлінських структур">//Проблеми теорії і практики управління. - 1994.
- Герчикова «Менеджмент». М; «Юнити» 1995 г.
- О.С. Виханский, А.И. Наумов «Менеджмент». М; «Гардарика» 1996 г.
- Основополагающие идеи в менеджменте». М; «Дело» 1996 г.
- Веснин В.Н. «Основы менеджмента».Москва.1992г.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента». «Дело». Москва.1993г.
- Кабушкин Н.И. «Основы менеджмента». «Эконопресс». Москва. 1997г.
- Радушин А.А. «Основы менеджмента»М.:Центр.1998г.