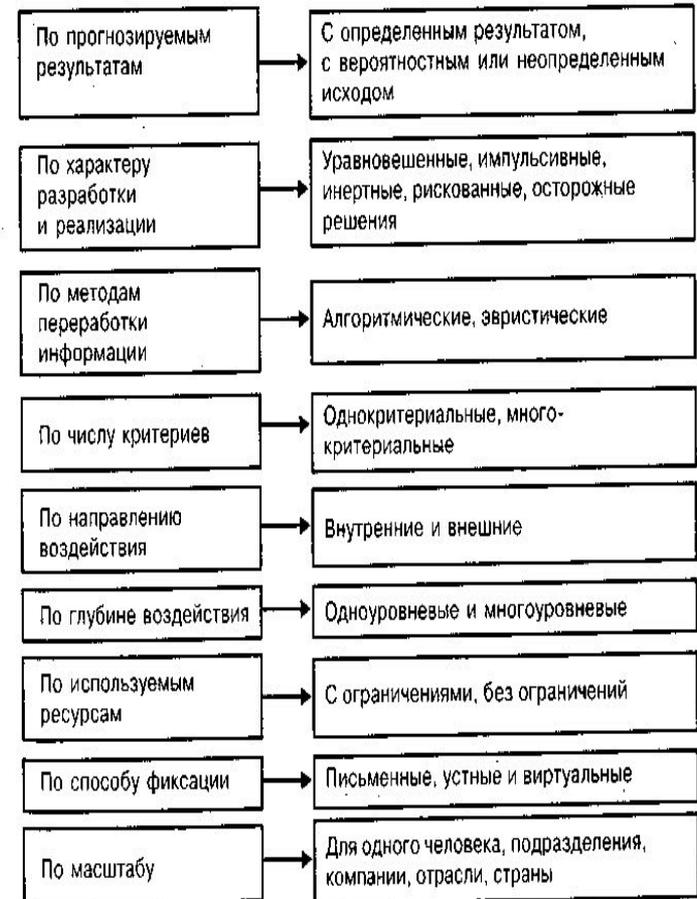




Тема 2. ТИПОЛОГИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (УР) И ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К НИМ

- 1. Классификация управленческих решений*
- 2. Социально-психологические аспекты разработки и реализации УР .*
- 3. Требования к качеству УР.*
- 4. Формы подготовки и реализации УР*

Классификация управленческих решений



Состав и содержание УР по группе функциональной направленности



Особенности разработки и реализации УР

На процесс разработки и реализации УР (ПРУР) большое влияние оказывает социально-психологическая и технологическая обстановка в компании

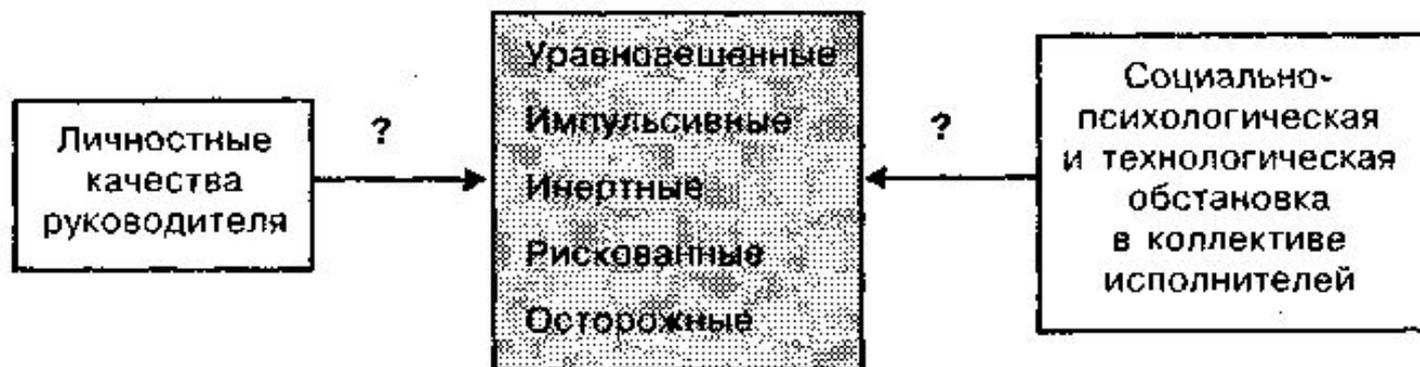
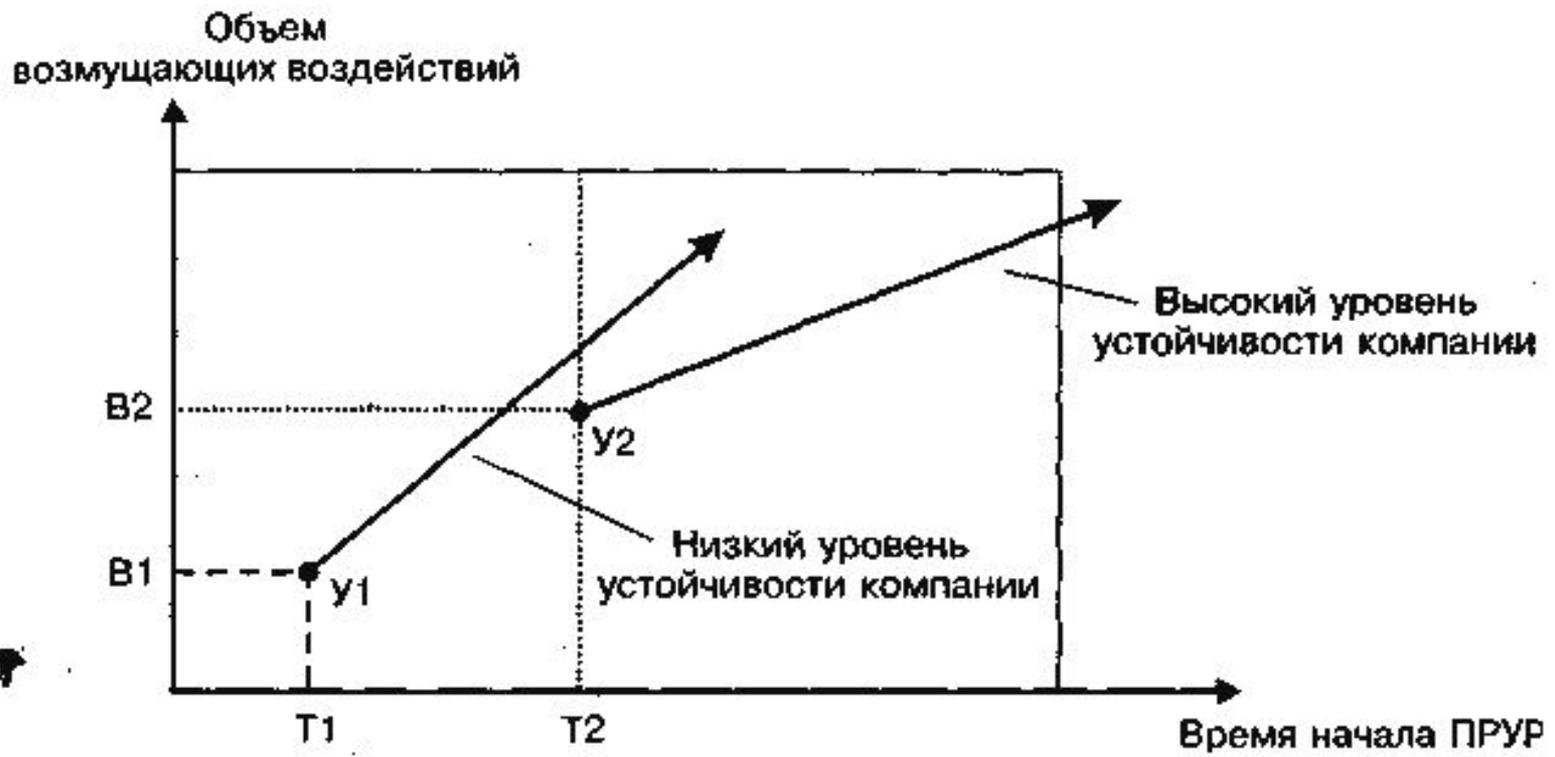


Схема реагирования на возмущающие воздействия при инерционном характере ПРУР



Психологические феномены ПРУР (паритетные группы).

- *Феномен Ф. Ирвина – завышение значимости и вероятности желательного результата решения и занижения вероятности нежелательного.*
- *Феномен Р. Стоунера - известный под названием «позитивного сдвига риска». Он состоит в большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными. Группа принимает не более рискованные решения, чем любой из ее членов, а идет на уровень риска, предлагаемый самым рискованным ее членом.*
- *Феномен Л. Планкетта и Г. Хейла. Это «аналитический паралич», при котором сбор и анализ информации из средства нахождения решения превращается в самоцель, при котором аналогичный сдвиг цели на средство происходит при ранжировании альтернатив*

Психологические феномены ПРУР (паритетные группы).

Феномен Д. Януса «*Groupthink*» («*групповое мышление*» - неологизм, означающий деформацию мышления индивидов, принимающих решения в группе). Содержание этого феномена может быть описано совокупностью следующих «симптомов»:

- Иллюзия неуязвимости, следствием чего является излишний оптимизм и повышенный риск;
- Коллективное стремление дать рациональное объяснение принимаемому решению, чтобы отбросить любые возможные возражения;
- Безусловная вера в исповедуемые группой нормы поведения, побуждающие ее членов игнорировать моральные последствия принимаемых решений;
- Стереотипный взгляд на соперников как на слабых, глупых, что препятствует взаимодействию с ними;
- Открытое давление на членов группы, выдвигающих возражения и аргументы против групповых стереотипов;
- Появление членов группы, которые защищают ее от неблагоприятной информации, способной нарушить чувство удовлетворенности от принимаемых решений.

Психологические феномены ПРУР (для иерархически организованных групп).

Рассматривая процессы разработки УР, мы сталкиваемся с более сложными отношениями внутри **групп** – групп, имеющих структуру (как формальную, так и неформальную), лидеров и систему руководства.

- *Феномен «избегания лидера»* заключается в том, что лидер в ситуации выбора и под влиянием связанной с ним ответственности стремится переложить свои функции по выработке решения на стоящих ниже в иерархии членов группы, используя для этого свои властные полномочия.
- Кроме того, существует явление, связанное с лидерством – *«гипертрофированное доверие к лидеру»*. Феномен *«ложного» согласия* – в том, что отдельные члены группы, в силу определенных причин (чувствуя слабость личной позиции) не принимают конструктивного участия в групповой дискуссии, а демонстративно подчеркивают свое согласие с мнением лидера.

Влияние иерархии на процесс разработки решения проявляется в том, что иерархические группы (организованные, формализованные) лучше решают так называемые хорошо определенные детерминированные задачи и хуже – неопределенные, вероятностные, т.к. характеризуются большей стереотипностью мышления.

Модель Врума-Йеттона

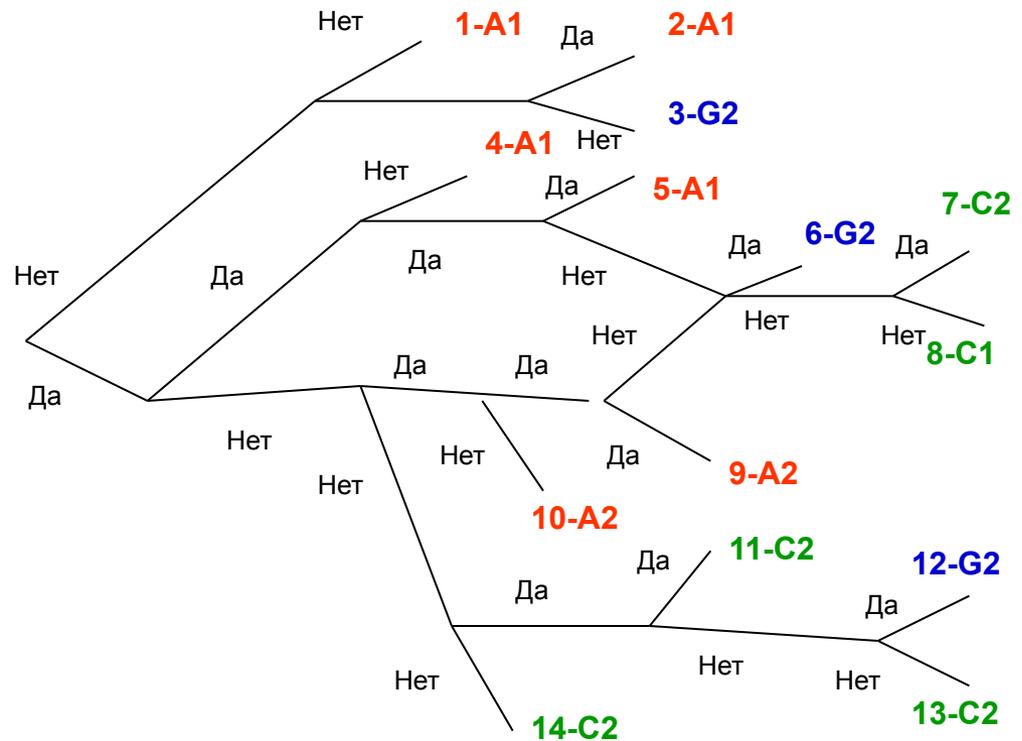
(Проблема стиля руководства и его взаимосвязи с процессом разработки и принятия решений. А1 и А2 – авторитарный стиль, С1и С2 –

консультативный стиль, G1 – полное участие)

- А1 – Вы сами принимаете решение, используя для этого имеющуюся в вашем распоряжении в данный момент информацию.
- А 2 – Вы получаете от подчиненных необходимую информацию и затем сами решаете проблему. При этом вы можете говорить или не говорить подчиненным, в чем заключается проблема. Роль подчиненных при этом сводится только к предоставлению информации.
- С1 – Вы излагаете возникшую проблему только тем подчиненным, кого она касается, и выслушиваете их идеи и предложения. При этом вы не собираете их вместе в одну группу, а беседуете с каждым индивидуально. Затем вы сами принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.
- С2 – Проблема, требующая решения, доводится до сведения всех подчиненных, и группа вместе обсуждает, высказывая различные мнения и предложения. После этого вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение подчиненных.
- G1 - Роль руководителя в этом случае схожа с ролью председателя собрания. Он не пытается влиять на подчиненных, чтобы те приняли его решение, и готов принять, утвердить и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Модель Врума-Йеттона

1. Есть ли требования к качеству решения, позволяющие определить степень предпочтительности одной альтернативы по сравнению с другой?)
2. Располагаю ли я достоверной информацией, чтобы принять качественное решение?
3. Структурирована ли проблема?
4. Является ли согласие подчиненных существенным для эффективного выполнения принятого решения?
5. Уверен ли я в том, что если приму решение единолично, подчиненные его поддержат?
6. Согласны ли подчиненные с целями организации, на достижение которых направлено решение?
7. Не приведет ли выбранное решение к конфликту между подчиненными?

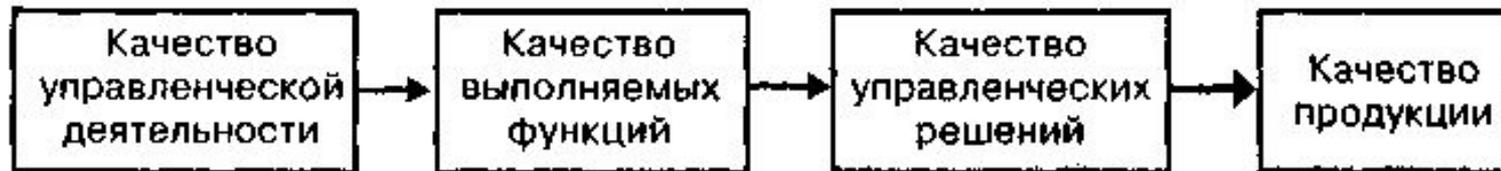


Качество управленческой деятельности и качество УР

- *Качество управленческой деятельности* — это степень соответствия ее общепринятым требованиям или стандартам. Обычно о качестве управленческой деятельности судят по качеству управленческих решений.
- *Качество управленческого решения*— это степень соответствия УР внутренним требованиям (стандартам) организации.
При разработке и реализации УР руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации УР. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества всего УР. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему качеству УР присваивается значение 0, а высшему — 1. Общее качество УР вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих ее этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

Качество

- *Качество* — это совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности человека или общества.
- Качество оценивают по функциональной пригодности, эксплуатационным характеристикам, степени безопасности и надежности и т.д. (см. рис.).



Качество управленческого решения

Качество управленческого решения может рассматриваться с организационной, экономической, социальной, технологической, психологической, правовой, экологической, этической, политической и партийной стороны. Каждая из этих составляющих имеет свои правила, нормы, нормативы или стандарты.



Содержание основных составляющих качества УР

- Организационная
- Экономическая
- Социальная
- Технологическая
- Психологическая
- Правовая
- Экологическая
- Этическая
- Политическая
- Партийная
- Регламенты, инструкции, принятые в компании
- Сертифицированные методы экономических расчетов
- Права человека
- Национальные или мировые технологические нормативы
- Прогрессивные традиции и нормы общежития
- Национальные и международные законодательные акты
- Стандарты ISO 14000 и стратегия устойчивого развития
- Прогрессивные традиции и нормы общежития
- Программа национального развития
- Устав и программа представляемой партии

На качество процесса подготовки и реализации УР оказывают существенное влияние:

- информация,
- набор целей управления,
- методы разработки УР,
- набор объектов, входящих в концептуальную модель компании,
- используемая управленческая технология,
- выбранное свойство процесса разработки УР,
- форма подачи УР,
- организационный аудит УР.

10 требований к УР и условия их достижения

№ п. п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для РУР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности (исполнителям должно быть ясно, на что направлено разрабатываемое решение и какие средства будут использоваться)	Доведение до каждого работника информации о целях, сроках выполнения, используемых ресурсах
4	Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость в тексте решения противоречий самому себе или ранее реализованным решениям	Самоконтроль и контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
8	Наличие параметров для внешнего или внутреннего контроля выполнения УР	Составление рабочих документов, проведение аудита
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР в экономической, социальной, экологической и других областях.	Заключение внешних экспертов, оценка рисков
10	Наличие возможности обоснованного положительного результата.	Набор расчетов и предположений

Основные факторы (причины), увеличивающие вероятность появления «порока» управленческого решения

- Большой объем принимаемых решений
- Решения дублируют существующий организационный порядок
- Принятие псевдорешений
- Низкая степень технологизации процессов подготовки и принятия решений
- Решение сложной проблемы принимается без обсуждения его со специалистами
- Отсутствие процедуры согласования решений с их непосредственными исполнителями
- Вновь принимаемые решения не учитывают предыдущие
- Не корректируется решение, которое оказалось ошибочным
- Искажение информации и трансформации цели решения в процессе их движения по иерархическим уровням
- Нереальность сроков исполнения
- Недостаточное (избыточное) информационное обеспечение принятия решения
- Расплывчатая неопределенная формулировка проблемы
- Принятие решений не в рамках своей компетенции
- Низкий удельный вес инновационных, стратегических решений
- Неспособность менеджеров прогнозировать появление проблем
- Фактор предвзятости
- Половинчатые решения
- Слабая реакция на низкую исполнительскую дисциплину
- Отсутствие ресурсного обеспечения

ФОРМЫ ПОДГОТОВКИ

указ, закон, приказ, распоряжение	указание, положение, протокол, инструкция, правила	соглашение, договор, контракт, оферта	акцепт, акт, план, модель
--	--	--	------------------------------------

- **Указ** — решение главы государства, утвержденное парламентом. указ имеет силу закона
- **Закон** — решение высшей государственной власти, носящее общеобязательный и непреложный характер
- **Приказ** (письменный или устный) — решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном его подразделении
- **Распоряжение** — решение руководителя, не наделенного административными функциями
- **Указание** — решение, носящее методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения
- **Положение** — решение, представляющее набор законов, правил инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность

Формы реализации

предписание, убеждение, разъяснение, принуждение	наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример	обучение, совет, деловая игра (тренинг),	совещание заседание, отчет, деловое слово
---	--	---	--

- **Предписание** — официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок
- **Убеждение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного требуемые прочные взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения
- **Разъяснение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание УР
- **Принуждение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз или повышенного вознаграждения
- **Наставление** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения УР
- **Сообщение** — деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР

Основные правила оформления документов регламентируются ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов».

При составлении и оформлении документов используют набор реквизитов. Текст большинства документов состоит из двух основных частей:

- констатирующей
- распорядительной.

В констатирующей части содержится обоснование, причины, цели и задачи, которые инициировали разработку документа.

Распорядительная часть текста документа содержит перечень конкретных мероприятий, направленных на разрешение соответствующих проблем. Констатирующая часть завершается словами: «приказываю», «постановляю», «довожу до сведения» и т.д.

В содержание большинства документов включают трафаретные фразы типа: «Контроль за исполнением приказа возложить на...», «Во исполнение постановления Правительства Москвы от...».

Набор и содержание реквизитов

№ реквизита	Содержание реквизита
01 и 02	Государственный герб РФ и субъектов РФ
03	Эмблема организации или ее товарный знак
04 и 05	Код организации (по ОКПО — Общероссийскому классификатору предприятий и организаций) и код формы документа (по ОКУД — Общероссийскому классификатору управленческой информации)
06	Наименование организации (автор документа)
07	Справочные данные об организации (юридический адрес, телефон, факс, электронная почта и адрес в Интернете и др. сведения)
08	Наименование формы документа (приказ, указ и т.д.)
09	Дата подписания или утверждения документа
10	Регистрационный номер документа
11	Ссылка на регистрационный номер и дату документа, на который дается ответ
12	Место составления или издания документа
13	Гриф ограничения доступа к документу
14	Адрес получателя
15	Гриф утверждения документа
16	Резолюция
17	Заголовок к тексту
18	Отметка о контроле
19	Текст документа
20	Отметки о наличии приложения
21	Подпись уполномоченного лица
22	Гриф согласования документа
23	Визы согласования документа с текстами возможных замечаний
24	Печать организации
25	Отметка о заверении копии
26	Отметка об исполнителе
27	Отметка об исполнении документа
28	Отметка о поступлении документа
29	Отметка для автоматического поиска документа