

Общие технологии разработки и реализации решений (РУР)

Принятие управленческих решений
Казакова Е.И., 2009

Выделение базовых процессов (целевые доминанты)

- Выбор базового процесса зависит от сферы деятельности:
- Прибыль, объем продаж;
- Здоровье, питание, отдых;
- Информация, общение, управление, организация;
- Образование, культура

Выделение базовых процессов (целевые доминанты)

□ Технологические этапы:

1. выделение базовых процессов;
2. выделение базовых процессов второго уровня (корректировка и согласование элементов и их приоритетов),
3. приближение процесса решения проблем к источникам информации об их возникновении и развитии.
4. целевой подход разработки управленческих решений

Технологии разработки управленческих решений

- Умение руководителя осуществлять управленческое воздействие на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.

Технологии РУР включают:

- методы и средства сбора и обработки информации;
- приемы эффективного воздействия на персонал;
- Принципы, законы и закономерности организации и управления;
- системы контроля.

Типология технологий РУР

- *Целевая технология* - это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями. Данная технология направлена на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

К целевым относятся технологии:

- **инициативно-целевая;**
- **программно-целевая;**
- **регламентная.**

Инициативно-целевая технология

- *Инициативно-целевая технология* основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя.

Основные условия использования инициативно-целевой технологии

- высокий профессионализм персонала;
- большое доверие к работникам со стороны руководителя;
- наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе;
- Незначительные сроки выполнения задачи и объемы организации

Программно-целевая технология

- состоит в выдаче для исполнения заданий с указанием:
- средств; методов; времени их выполнения.

Профессионализм выполнения задания определяется квалификацией руководителя, выдавшего задание, а квалификация исполнителя играет вторичную роль.

Основные условия применения программно-целевой технологии:

- определенность и доступность управленческих и производственных ресурсов;
- явно выраженное разделение управленческого и производственного труда;
- выпуск серийной и массовой продукции;
- большой объем типовых процедур, ситуаций и решений.

Регламентная технология

- *Регламентная технология* состоит в выдаче для исполнения заданий (целей, задач) с указанием средств и их возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их выполнения.
-
- *Технология предусматривает наличие жесткого контроля процесса достижения цели.*
- *Основные условия использования данной технологии:*
- возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов (финансовых, технологических, сырьевых и др.)

Процессные технологии.

Процессорные технологии обслуживают целевые технологии и являются по отношению к ним инструментарием.

- Выделяют следующие разновидности процессных технологий управления:
- по результатам;
- путем постоянных проверок и указаний;
- в исключительных случаях;
- на базе:
- "искусственного интеллекта";
- активизации деятельности персонала;
- на базе «потребностей и интетсов»

Управление по результатам

- основана на *приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием.*
- Основной функцией, реализуемой руководителями, является *координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата.*

Управление на базе потребностей и интересов

- основана на *приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами* для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

- *Задачи руководителя в рамках данной технологии:*
- *формирование набора потребностей и интересов для каждого работника;*
- *группировка работников по общности потребностей и интересов связанных с выполнением задания;*
- *согласование потребностей и интересов работников;*
- *распределение заданий, учитывая потребности и интересы работников;*
- *корректировка хода процесса реализации решений исходя из изменений, происходящих в межличностных и деловых коммуникациях.*

Управление путем постоянных проверок и указаний

- *основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом над другими средствами и методами.*

К задачам руководителя относятся:

- *формирование подробного плана работ для каждого работника указанием средств, методов и сроков выполнения этапов всего задания целиком;*
- *контроль текущего процесса выполнения задания каждым работником;*
- *выявление проблем, мешающих своевременному и качественному выполнению задания;*
- *создание информационной базы данных о профессионализме работников, приемлемом темпе работы.*

Управление в исключительных случаях

- Основана; *на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии на; другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.*

- *Исключительный случай* — это устойчивый набор ситуаций, мешающих исполнителю надлежащим образом и в срок выполнить порученное задание. \

- Задачи руководителя в рамках данной технологии: формирование миссии организации и ее целей, согласование сроков их достижения с исполнителями; организация согласованности выполнения заданий; самостоятельное управление при наступлении исключительного случая или поручение управления другим исполнителям (внешним или внутренним);

- создание информационной базы данных.

- о профессионализме работников;

- об исключительных случаях и способах их разрешения.

Управление на базе "искусственного интеллекта"

- основана на базе *отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов*, реализованных в виде баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий.

- ***"Искусственный интеллект"*** — это система современных информационных технологий, моделирующих некоторые стороны мыслительной деятельности человека при разработке и реализации решений.

- Технология основана на том, что *подавляющее большинство отклонений в работе организаций являются штатными, т. е. повторяющимися*, с известным набором решений по их устранению.

- Данная технология требует *высокого уровня профессиональной подготовки специалистов по работе с информационными системами* и предусматривает функциональную структуру управления.

Управление на базе активизации деятельности персонала

- основана на *приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.*
- *Тесно связана с технологией «управление на базе ценностей и организационной культуры»- см. ранее.*

Эффективность управленческих решений

- *Два аспекта эффективности управленческого решения.*
- *целевой* - отражающий меру достижения целей организации (стратегическая эффективность);
- *затратный* — определяющий экономичность способов преобразования ресурсов в результаты производства (тактическая эффективность).

Мертвая лошадь (Кейс А.А.Дульзона)

У индейцев Дакоты существует поговорка: «Если индеец скачет на лошади, а она поддыхает, он слазит с лошади».

- В современной практике управления программами и проектами обычно используется еще целый ряд альтернативных решений:
- – обзаводятся более крепкой плеткой;
- – меняют всадника;
- – говорят: «Что случилось, мы же всегда ездили на этой лошади?»;
- – выясняют, как другие обходятся с мертвыми лошадьми;
- – повышают стандарты качества езды на мертвых лошадях;
- – создают рабочую группу для оживления мертвой лошади;
- – создают тренировочное подразделение верховой езды;
- – проводят сравнение различных мертвых лошадей;
- – нанимают стороннего всадника, который умеет лучше обходиться с мертвыми лошадьми;
- – увеличивают бюджет для повышения силы лошади;
- – докупают что-нибудь, что может обеспечить ускорение езды мертвой лошади;
- – объясняют, что наша лошадь «лучше, быстрее и дешевле» мертва, чем лошадь конкурента.

Эффективность управленческих решений

- Можно выделить дополнительно виды эффективности:
- организационная;
- экономическая;
- социальная;
- технологическая;
- правовая;
- Экологическая и т.д.

Эффективность управленческих решений

- **Организационная эффективность УР**— это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время.

- **Экономическая эффективность УР** — это соотношение:
 - стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР;
 - затрат на его:
 - разработку;
 - реализацию.

Эффективность управленческих решений

- **Социальная эффективность УР** может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами.
- **Технологическая эффективность УР** — факт достижения определенных результатов с помощью применения определенных технологий.
- **Правовая эффективность УР** оценивается степенью достижения целей организации без нарушения действующего законодательства.
- **Экологическая эффективность УР** - это факт достижения экологических целей организации.

Управление эффективностью при принятии решений

- **Управление эффективностью УР** осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой компании.
- К таким показателям, нормам и стандартам относятся данные в области:
 - деятельности компании:
 - в целом;
 - на конкретном рынке;
 - степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;
 - использования материальных и интеллектуальных ресурсов.
- **Приемлемыми** (допустимыми) называются **решения**, удовлетворяющие множеству ограничений. Таким образом, сужение множества приемлемых решений до множества эффективных решений осуществляется на основе анализа предпочтений.

Условия эффективности управленческих решений.

1. Принято выделять следующие *условия эффективности УР*.
 - *обоснованность;*
 - *своевременность;*
 - *содержание;*
 - *соответствие затраченным на его исполнение силам и средствам.*
2. *Обоснованность решения* не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос, что нужно сделать, *исполнители должны также знать:*
 - *почему* нужно сделать именно так, а не иначе;
 - *нем лучше прежнего* новый порядок вещей;
 - *насколько это соответствует* не только интересам предприятия, но и каждого работника.

Условия эффективности управленческих решений.

3. Своевременность решения означает, что запоздалое решение не исправляет положения. На разрешение проблем требуется определенное время. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководителем заведомо наносится ущерб эффективности процесса исполнения будущего решения.

Условия эффективности управленческих решений

4. *Содержание решений* может не соответствовать в полной мере ожиданиям подчиненных.

Решения могут восприниматься как:

- запрещающие;
- разрешающие;
- конструктивные.

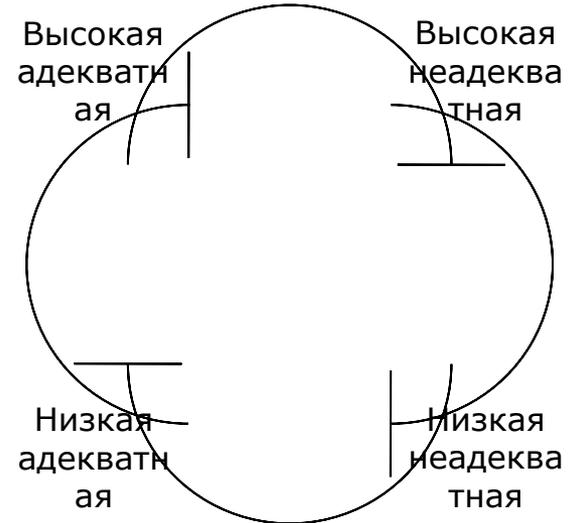
Свойство самореализации

- «Дилемма контролера» или «синдром нарастания недоверия». Это явление, которое в больших организациях, а также в органах государственного управления, где дистанция между руководителями и подчиненными зачастую весьма значительна, встречается достаточно часто.
- Когда работники чувствуют недостаток доверия или признания своей деятельности, они обычно реагируют на это снижением уровня своей деятельности, в частности, теряют желание бороться за свои идеи.
- Неприятное свойство этого синдрома заключается в том, что процесс развивается сам по спирали, поскольку недоверие руководителя стимулирует соответствующее поведение подчиненного, которое, в свою очередь, вызывает нарастание недоверия.

Условия эффективности управленческих решений

5.

*Соответствие
решения силам и
средствам его
выполнения:
Проблемы
самооценки:*



Условия эффективности управленческих решений

В состав качественных показателей могут быть включены:

- своевременность представления проекта решения;
- степень научной обоснованности решений;
- многовариантность расчетов;
- применение технических средств;



Условия эффективности управленческих решений

В состав качественных показателей могут быть включены:

- ориентация на изучение и использование прогрессивного отечественного и зарубежного опыта;
- расходы, связанные с разработкой проектов решений;
- численность занятых в разработке решений;
- стоимость и сроки реализации проекта;
- количество соисполнителей на этапе разработки решений;
- использование внешних консультантов в ходе разработки вариантов решений;
- степень риска в реализации решений и др.

Количественная оценка эффективности

- управленческий труд, в том числе по выработке и принятию решений, преимущественно творческий, трудно поддающийся нормированию и учету из-за различных психофизиологических возможностей людей;
- фактические результаты, как и затраты на реализацию конкретного решения, далеко не всегда можно учесть количественно из-за отсутствия соответствующей документации;

Количественная оценка эффективности

- реализация решений сопряжена с определенными социально-психологическими результатами, количественное выражение которых еще более затруднительно, чем экономических
- результаты реализации решений проявляются опосредованно через деятельность коллектива организации в целом, в котором можно выделить долю затрат труда управленческого.

Количественная оценка эффективности

- 1. Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости управленческого решения и затрат на него путем анализа вариантов управленческого решения для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях.
- $Ээ = (П_{2т:32т} - П_{1т:3,т}) \times 100\%$,
где $П_{1т}$ — прибыль, полученная от реализации товара при первом управленческом решении;
 $З_{1т}$ — затраты при первом варианте управленческого решения;
 $П_{2т}, З_{2т}$ — прибыль и затраты при втором варианте управленческого решения.

Количественная оценка эффективности

2. Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной части:

$$Ээ = (П \times К) : Оз,$$

где П — прибыль, полученная от реализации товара; Оз — общие затраты;

К — доля управленческого решения в эффективности производства (20—30%).

Количественная оценка эффективности

- 3. Метод определения экономической эффективности по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения при достижении целей, реализации функций, методов и пр.
- $E_1 = (C1.: P1.) \times 100\%$,
С — стандартное использование ресурса для разработки и реализации управленческого решения; P1 — реальное использование 1-го ресурса для разработки и реализации управленческого решения.
- При расчете суммарной эффективности Э данным методом необходимо определить значение экономической эффективности по нескольким ресурсам (т) и затем по приоритетности ресурсов (П,.).



Количественная оценка эффективности

«97% всего, что имеет значение для благополучия организации, не поддается измерению»

Э. Деминг

<https://obzor.westsib.ru/article/517833---obozrevatel-to-v-londone-chast-ii-sekretnaja-studija-aleksandra-dzhejm>

sa

-
1. **Дайте определение понятию «управленческое решение».**
 2. **Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы, которой посвящена данная статья. Используйте при ответе понятие «противоречие».**
 3. **Каковы общие критерии эффективности управленческого решения? Какие критерии эффективности решения для данной ситуации Вы могли бы предложить? Приведите ряд показателей для критерия (одного или несколько). Какие показатели эффективности используются в статье?**
 4. **Какие риски и ограничения порождает предлагаемое решение? Какую роль в принятии решения играет «снятие неопределенности». Какие методы снятия неопределенности Вы могли бы предложить для этой ситуации?**
 5. **В чем состоит сущность SWOT-анализа? В какой ситуации он применяется? Проведите краткий swot-анализ данной ситуации.**
 6. **Что такое «время принятия решений»? Какие действия в логике рационального подхода должны быть реализованы ЛПР за это время? Какие группы ЛПР присутствуют в этом кейсе.**
 7. **Какими принципами руководствуются авторы проекта при принятии решений. Приведите не менее 3-х со ссылкой на статью.**
 8. **Какую роль в принятии решении играют прогнозные сценарии. На чем основан позитивный прогноз авторов данного проекта?**
 9. **В какой мере личностный фактор влияет на принятие управленческих решений. Какими качествами, на Ваш взгляд обладают авторы данного проекта?**
 10. **Статье в журнале «Эксперт» предпослан вопрос: зачем запускать Новый телеканал в период кризиса? Как бы вы ответили на этот вопрос, если бы вам гос-во предложило статус эксперта по данной проблеме. Предложите свое экспертное видение.**

