

Тема 2. Управленческая ситуация и альтернативы её разрешения

Дисциплина: Теория
управленческих решений.

economy_nn@mail.ru

Управленческая ситуация, управленческое решение

Цели организации

Управленческая
ситуация



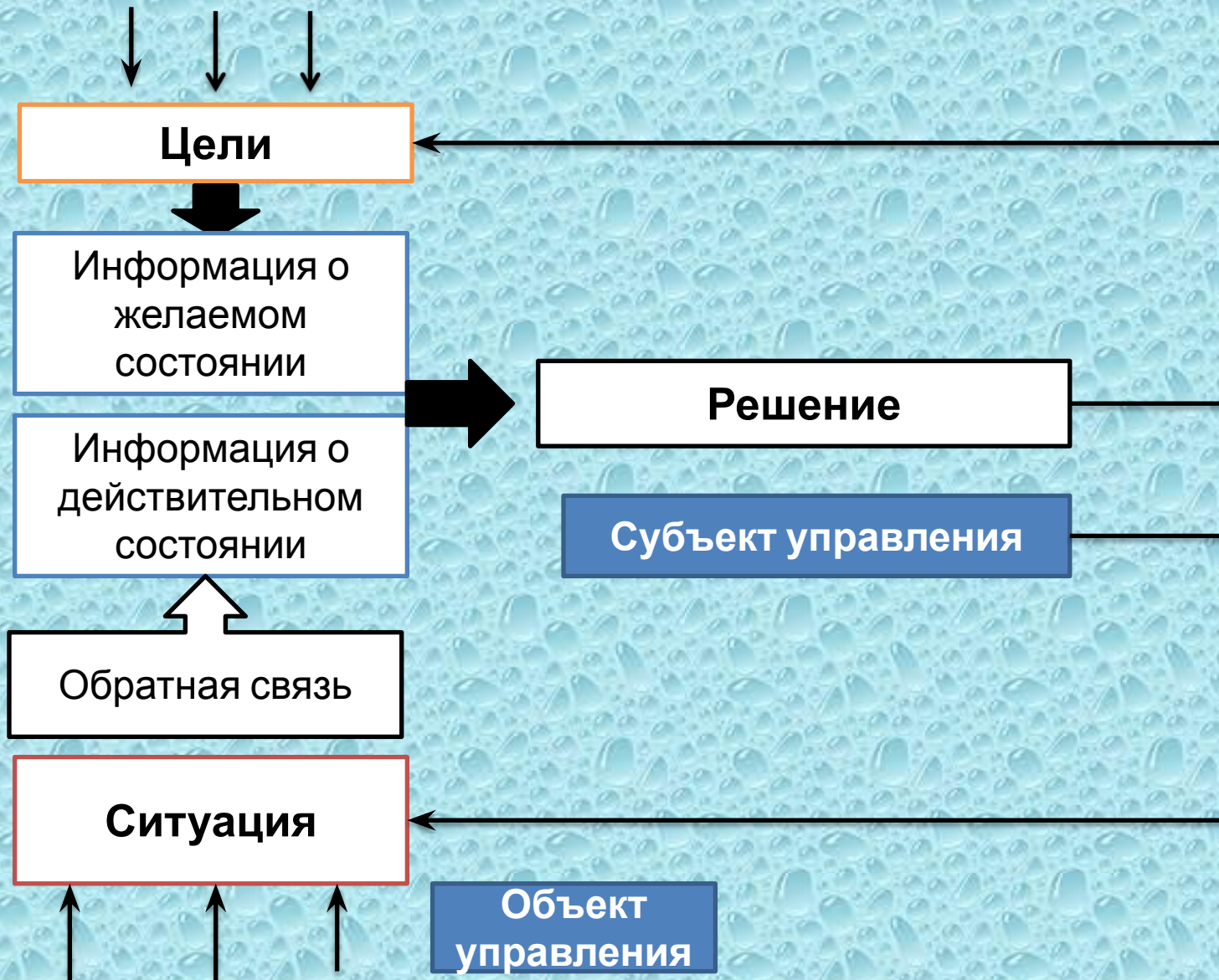
Управленческое
решение

Выбор
альтернатив
ы

Основной вид
управленческого
труда

Результат
управленческой
деятельности

Схема процессов управления и формирования решения



Некоторые элементы, влияющие на процесс разработки и реализации решения



Отличия управленческих (организационных) решений



Основные типы управленческих ситуаций

1. Нарушение подчиненным субординации, регламентов и правил.
2. Возникшая удача, неудача.
3. Появление новых рисков, непредвиденных обстоятельств и т.д.

Основные характеристики управленческой ситуации:

Управленческая ситуация (УС)	Характеристика
Определенность УС	Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.
Неопределенность УС	Решения принимаются в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.
Сложность УС	Человеческий фактор придает сложности УС. В содержание человеческого фактора впадают мотивационные, личностные и иные субъективные переменные. Предвидеть действие этих переменных в их сложных сочетаниях невозможно. Для принятия решений в ситуациях действия человеческого фактора недостаточно одних только суждений.

Аксиомы управленческих ситуаций

Аксиома 1. Вне зависимости от ситуации именно руководитель несёт ответственность за действия подчинённых.

Аксиома 2. За разбором каждой ситуации должен следовать «апгрейд» и развитие трёх элементов: подчиненного, руководителя, и бизнеса компании (сферы деятельности), в которой они работают.

Основные управленческие функции



Целеполагание

- **Целеполагание** – процедура постановки и выбора целей.
- **Функция целеполагания** заключается в определении основных стратегических целей, которые тесным образом связаны с текущими целями.

Процесс целеполагания

Определение миссии

Миссия – это четко сформулированный смысл существования организации, ее предназначение, философия бизнеса

Определение генерального направления деятельности

Формируется на основе экспертных заключений компетентных сотрудников о состоянии внешнего окружения и внутренней среды

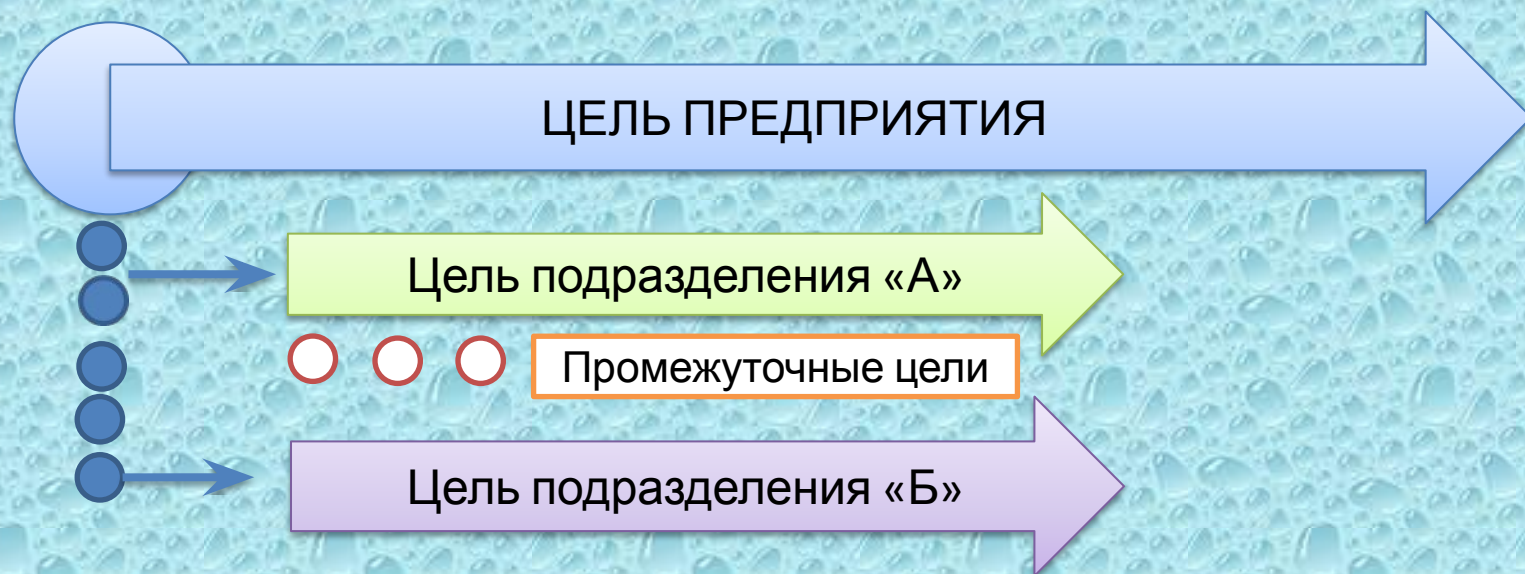
Разработка системы целей для компании в целом и ее подразделений

Систематизация целей в единую структуру, формирование «дерева целей».

Согласование целей организации и отдельных подразделений

Устранение противоречий между целями компании и тенденциями развития внешнего окружения; между целями собственников, менеджеров и рядовых сотрудников; между стратегическими, тактическими и оперативными целями.

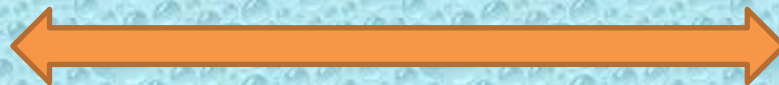
Процесс построения «дерева целей».



Вижу цель – не вижу препятствий
SMART критерии постановки цели

Технология SMART: система постановки целей

S M A R T



S	Specific/Конкретный	Цель должна быть конкретной: каждая цель должна быть описана как четкий, конкретный результат
M	Measurable/Измеримый	Цель должна быть измеримой с помощью конкретных индикаторов и стандартных процедур измерения
A	Achievable/Достижимый	Цель должна быть реальной, достижимой
R	Relevant/Значимый	Цель должна быть неслучайной, обоснованной, доказанной, жизненно необходимой для вас
T	Time related/Соотносимый с конкретным сроком	Цель должна быть определена четко во времени с конкретными сроками (и контрольными точками) её достижения

Алгоритм постановки целей с помощью системы SMART:

1. Напишите список возможных целей, стараясь как можно точнее описать предполагаемый результат (S).
2. Обоснуйте каждую из задач, оцените значимость каждой цели для себя. Причем для этого могут быть разработаны отдельные критерии для оценки важности целей (R).
3. Оцените степень достижимости целей (A) вплоть до применения числовых оценок вероятности их реализации, различных коэффициентов достижимости и так далее.
4. Выберите по 3 - 5 критериев измерения и контроля достижения (M) для каждой из целей. Важно, чтобы эти критерии измерения результатов были достаточно удобными.
5. Для выбранных целей укажите точные сроки их достижения (T).

В идеальном варианте алгоритм постановки целей с помощью системы SMART оперирует с избыточным количеством задач. Постепенно, на каждом этапе целеполагания, отбрасываются самые слабые из них, получившие наиболее низкие или негативные оценки.

- На первом этапе удаляются цели, которые невозможно преобразовать в конкретный результат.
- На втором – сокращаются нерелевантные цели.
- На третьем – «недостижимые» цели (имеющие высокий уровень риска, требующие больших ресурсных затрат и др.).
- На четвертом этапе исключаются цели, выполнимость которых трудно или невозможно контролировать.
- На пятом этапе целеполагания, остается небольшое число целей (как правило, 5-7), и происходит своего рода переход от стратегического целеполагания к оперативному планированию

Проводим планирование в критериях S.M.A.R.T.

Хочу	Умные цели

Хочу больше зарабатывать...

**1 критерий – цель должна быть
КОНКРЕТНОЙ**

***Хочу зарабатывать больше на 50 000
руб.***

Хочу больше зарабатывать...

2 критерий – цель должна быть
ИЗМЕРИМЫЙ

*Хочу зарабатывать больше на 50 000
руб.*

Хочу больше зарабатывать...

**3 критерий – цель должна быть
ДОСТИЖИМОЙ**

***Хочу зарабатывать больше на 50 000
руб.***

Хочу больше зарабатывать...

4 критерий – цель должна быть
АКТУАЛЬНОЙ и РЕАЛИСТИЧНОЙ

*Хочу зарабатывать больше на 50 000
руб.*

Хочу больше зарабатывать...

5 критерий – цель должна быть
ОГРАНИЧЕНА ВО ВРЕМЕНИ

*Хочу зарабатывать больше на 50 000
руб.*

Хочу больше зарабатывать...

К 02 февраля 2019 года я увеличиваю доход на 50 000 руб. в месяц при сохранении текущего рабочего времени.

Хочу больше зарабатывать...

***К 02 февраля 2019 года я увеличиваю
доход на 50 000 руб. в месяц при
увеличении рабочего времени не более
чем на 2 часа в день.***

Я хочу выучить английский ЯЗЫК

- К 02 июню 2019 года получить сертификат TOEFL**
- До 05 декабря 2018 года записаться в школу английского языка _____, пройти вступительное испытание, оплатить первоначальный взнос.**

Визуализация цели

- Представим, что цель достигнута
- Представим, что у нас есть результат цели, визуализируем его
- Что мы делаем дальше?
- Что мы чувствуем?
- Записываем наши эмоции

Как пишет Стивен Кови

- «Начинать, представляя конечную цель, - значит начинать с четкого осознания своего жизненного предназначения. Это значит понимать, к чему вы стремитесь, что позволит вам лучше представлять себе, где вы находитесь в данный момент и каждый шаг делать в нужном направлении»

Подведем итоги:

- **Записывайте свои цели**
- **Делайте под итог через определенные промежутки времени**
- **Используйте все известные вам методики для постановки целей**
- **Хвалите себя за достижение целей**
- **Ставьте новые цели**