

Курс лекций

Тема: «Сущность управленческого труда»

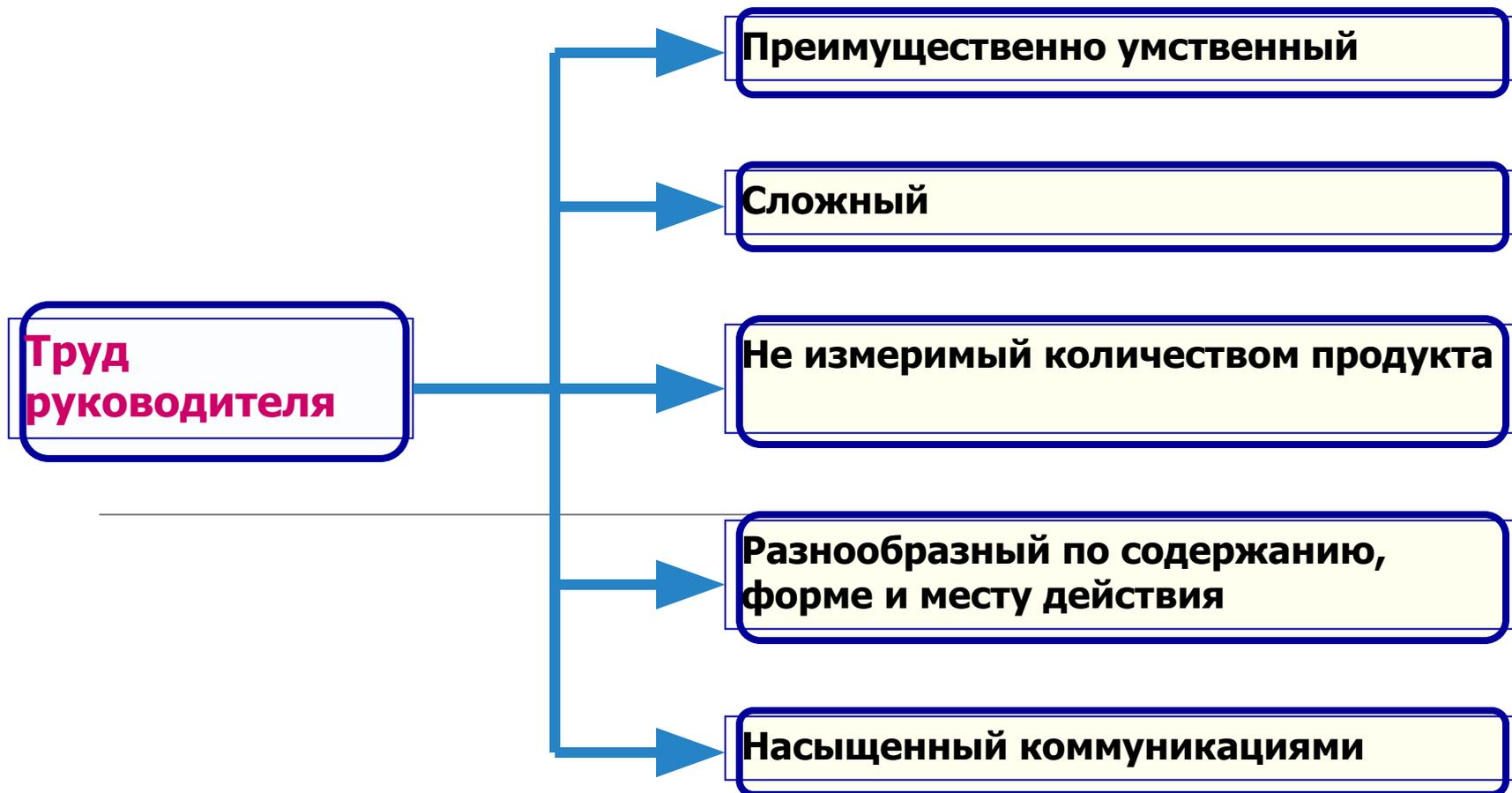
Вопросы лекции:

1. Особенности труда, роль и важнейшие качества руководителя
 2. Власть, лидерство, стиль руководства
 3. Понятие и виды решений
 4. Процесс принятия управленческого решения
-

Руководитель группы



Специфика труда руководителя



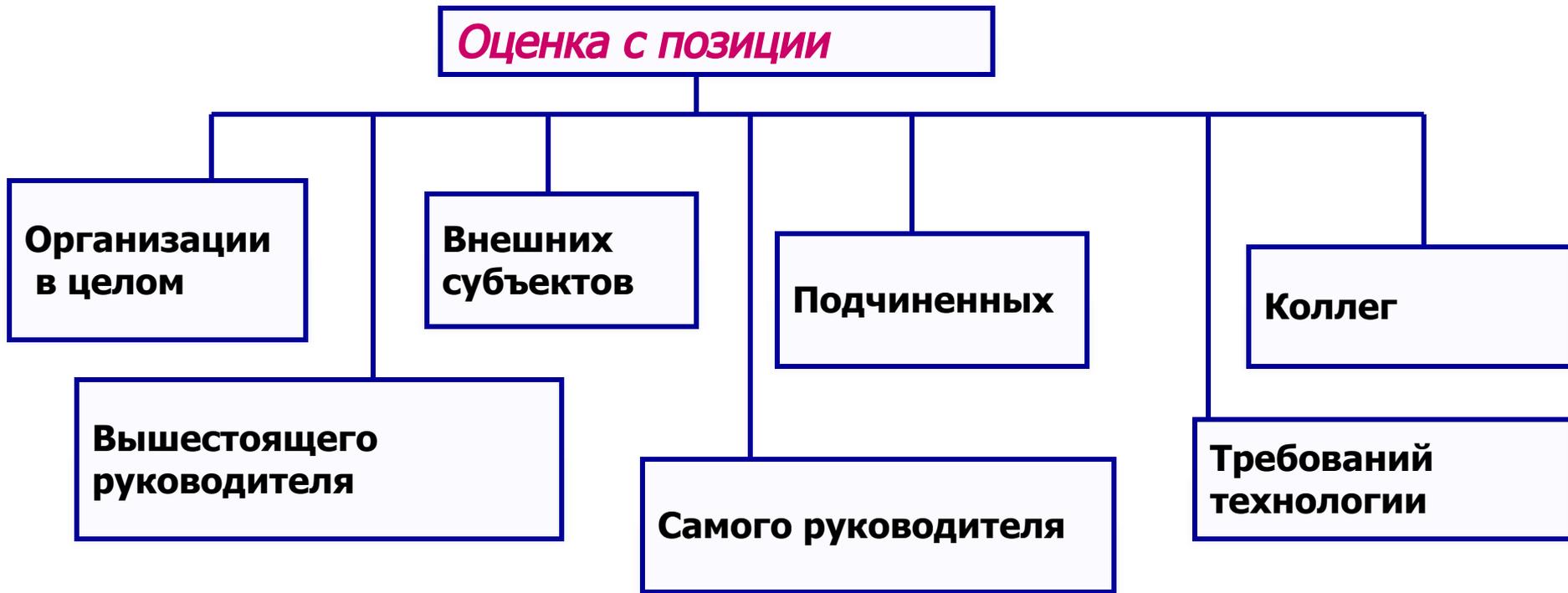
Классификация менеджеров по направлениям разделения управленческого труда



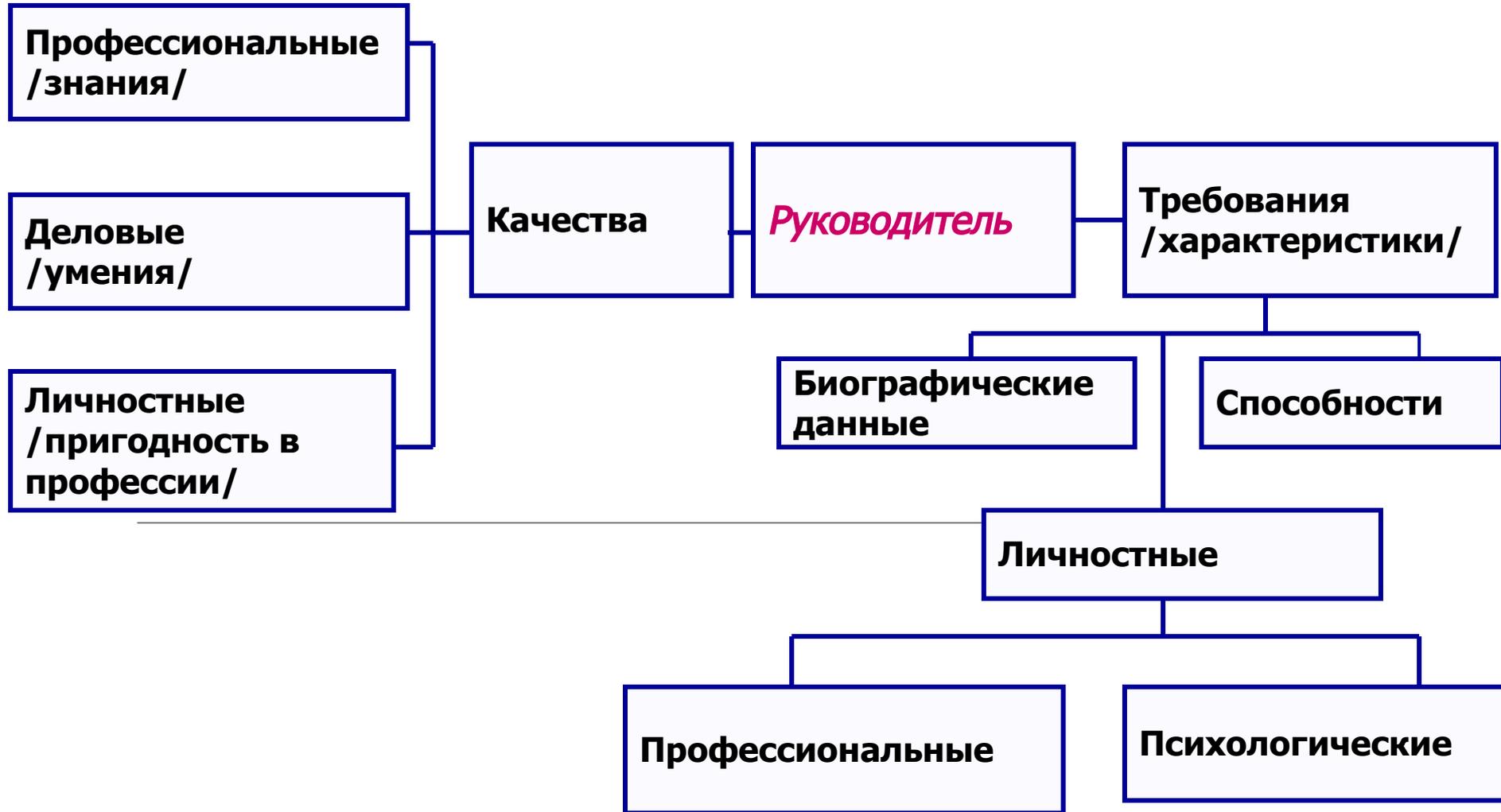
Основные роли руководителя в организации



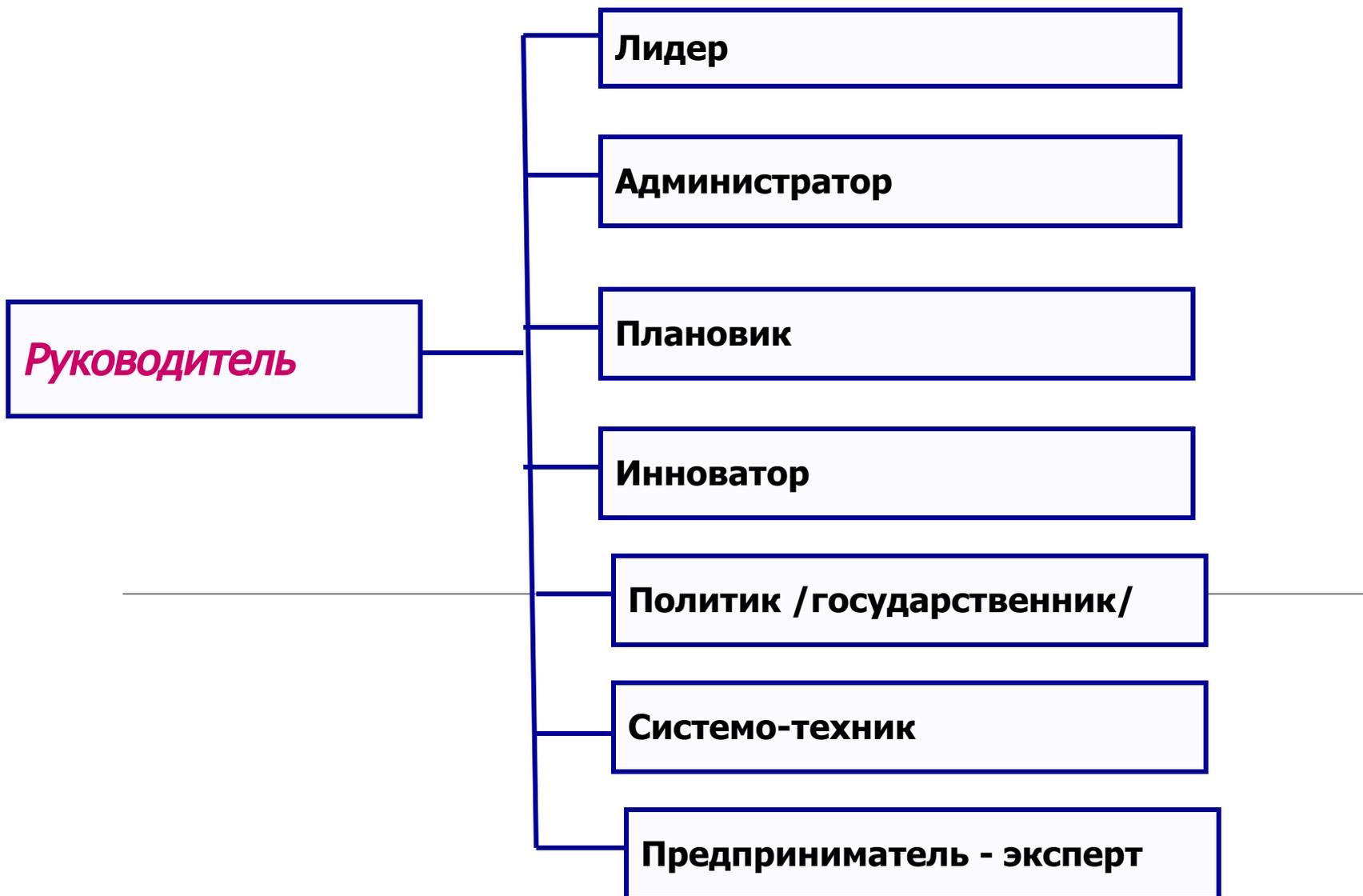
Оценка роли руководителя



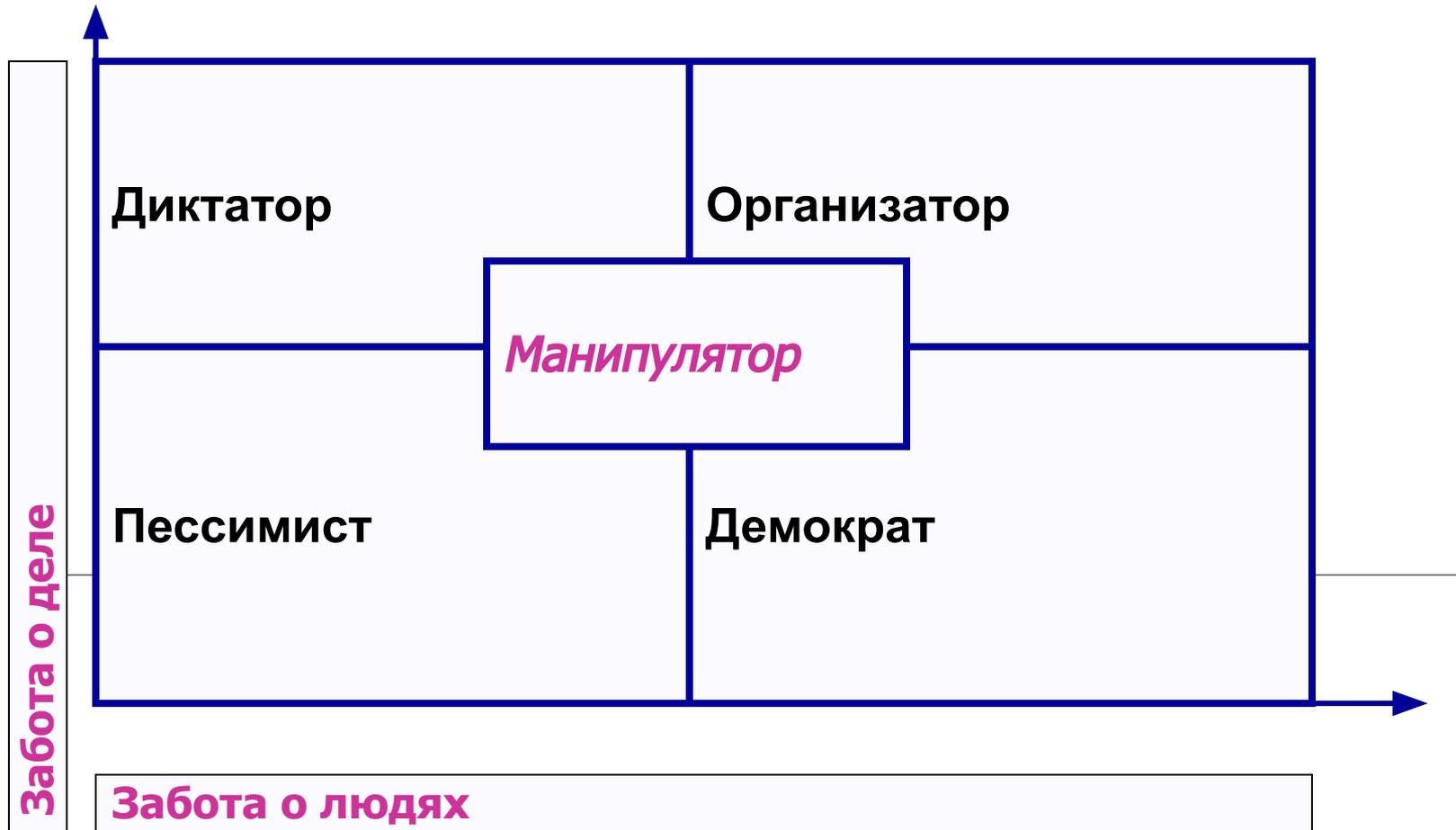
Важнейшие характеристики и качества руководителя



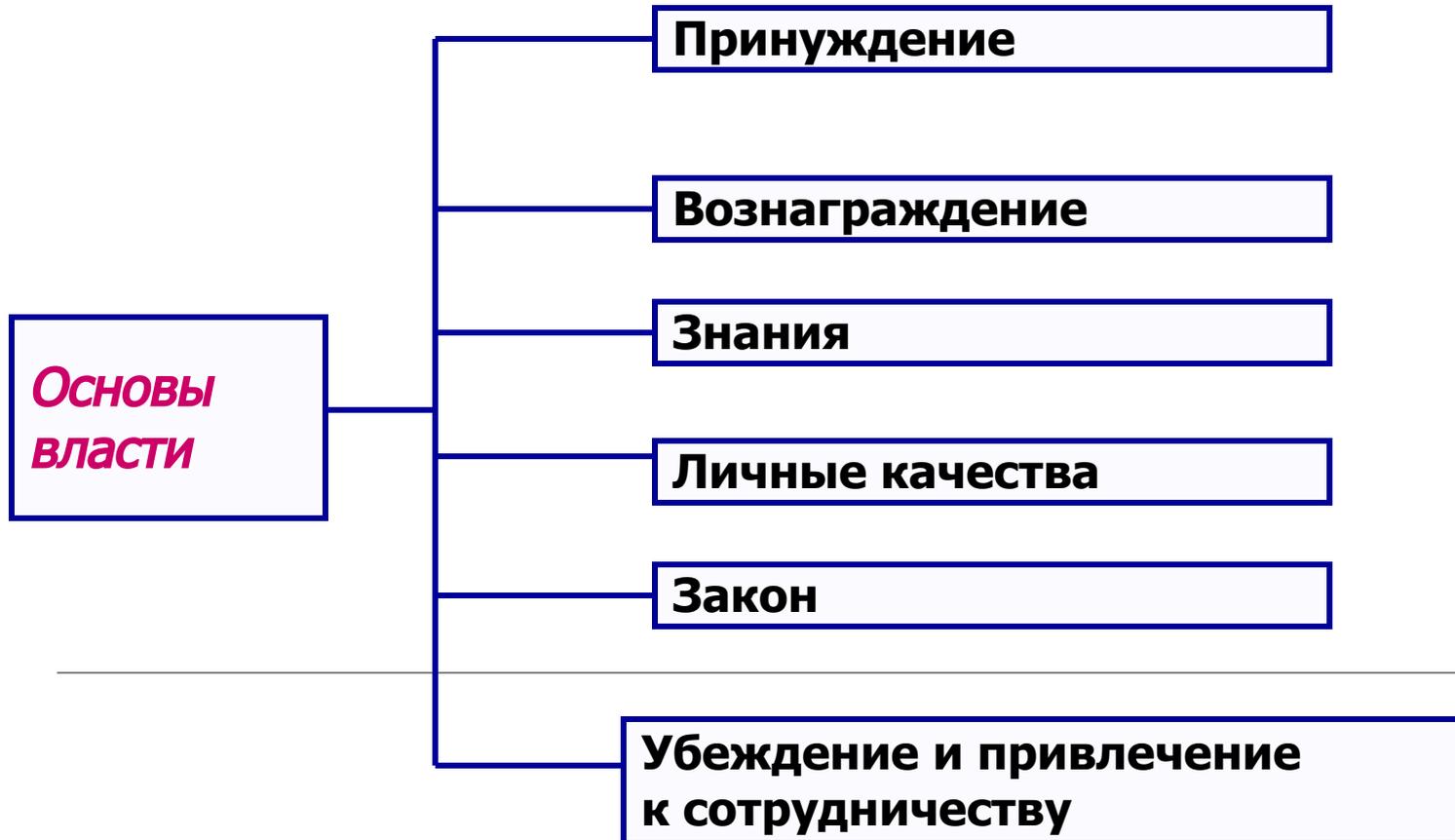
Типы руководителей по доминирующим способностям



Основные типы руководителей по степени заботы о деле и людях



Формы власти руководителя



Власть - возможность влиять на других людей, предполагающая зависимость.

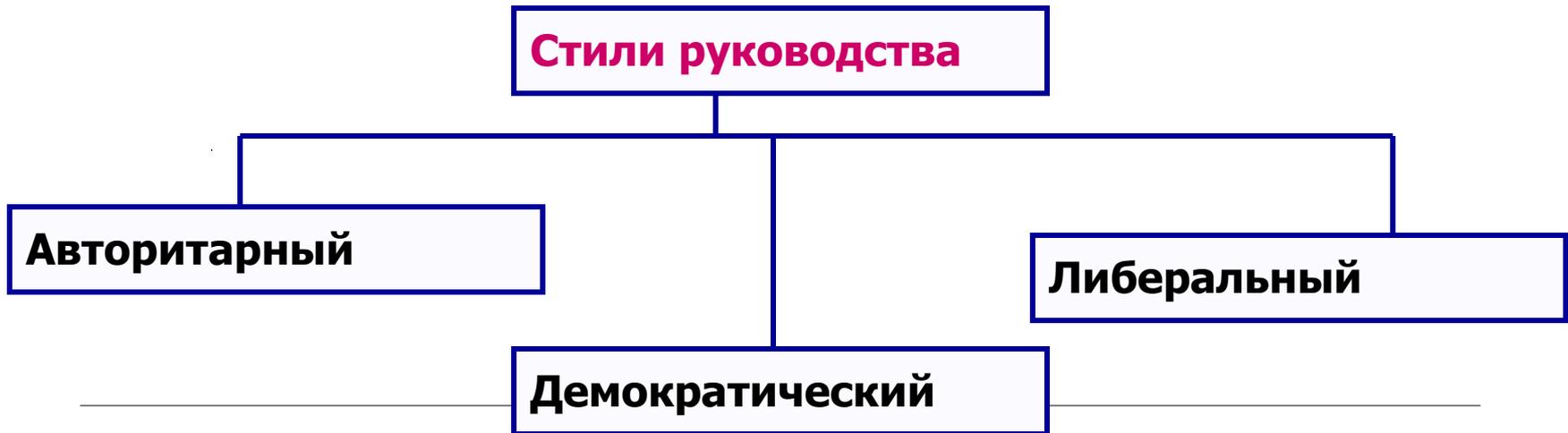
Формы лидерства руководителя

Лидерство - процесс влияния



Одномерные стили руководства

Стиль руководства – стабильно проявляющиеся особенности взаимодействия руководителя с подчиненным коллективом

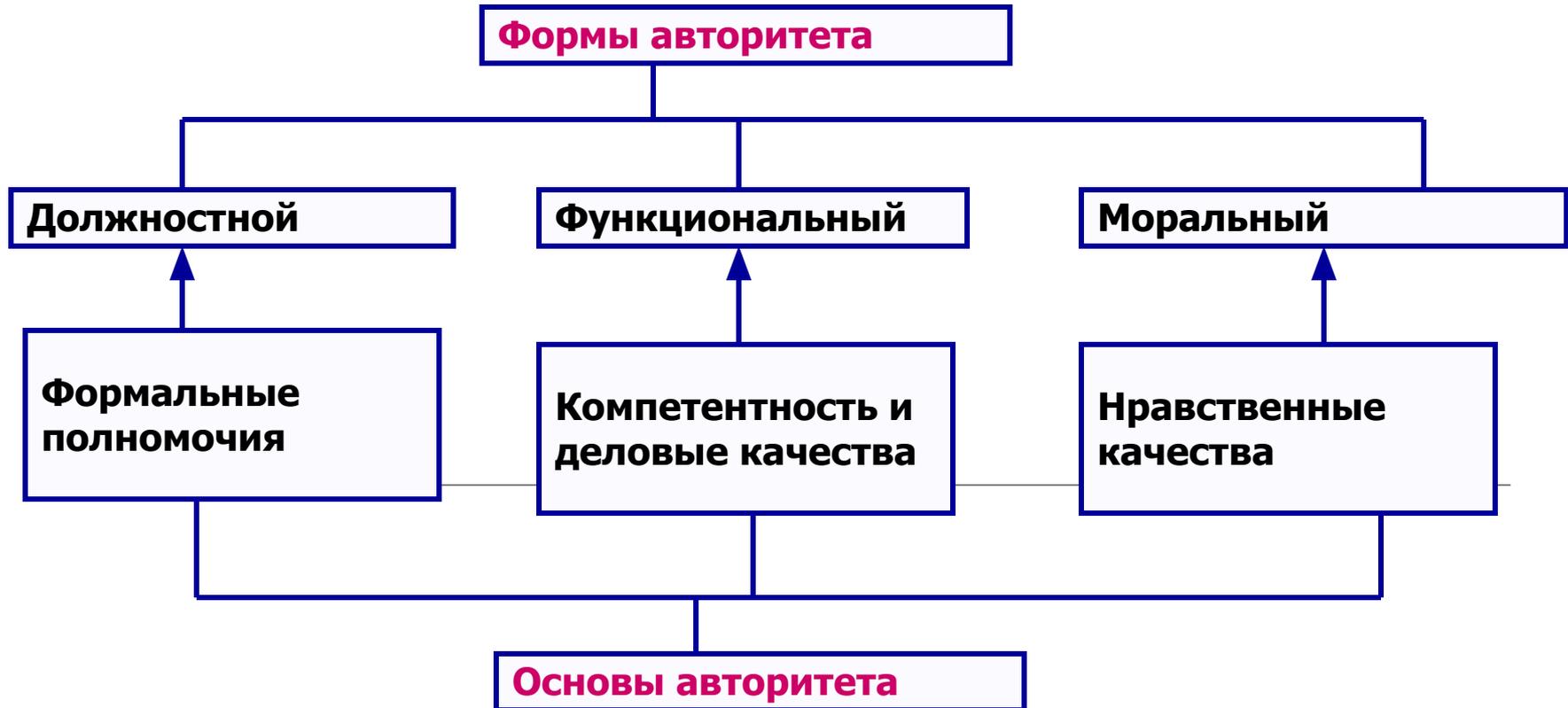


Стили руководства в соответствии с уровнем зрелости исполнителей

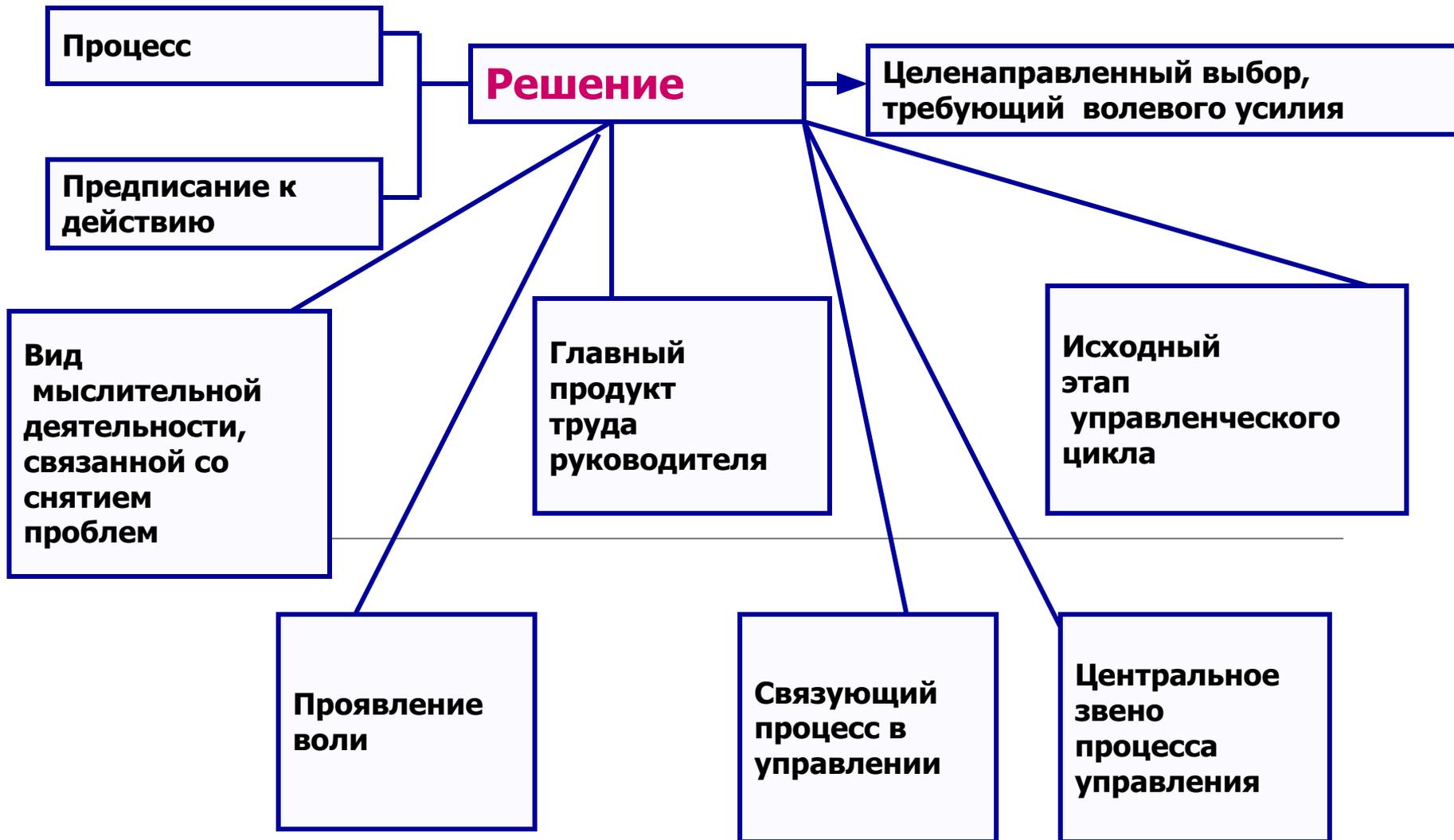


Формы авторитета руководителя

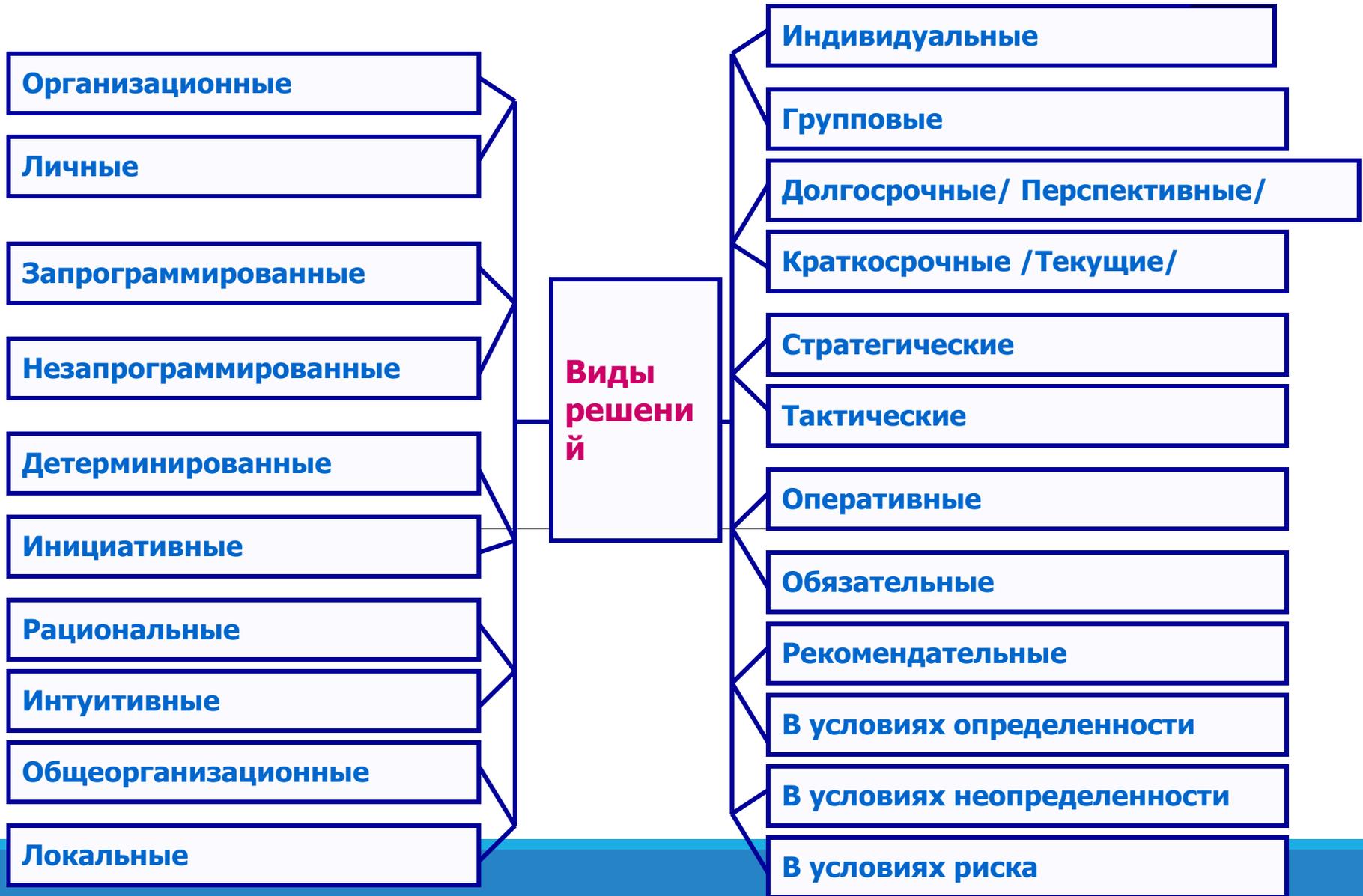
Авторитет руководителя – высокая степень влияния на окружающих, признание ими высокой социальной значимости руководителя.



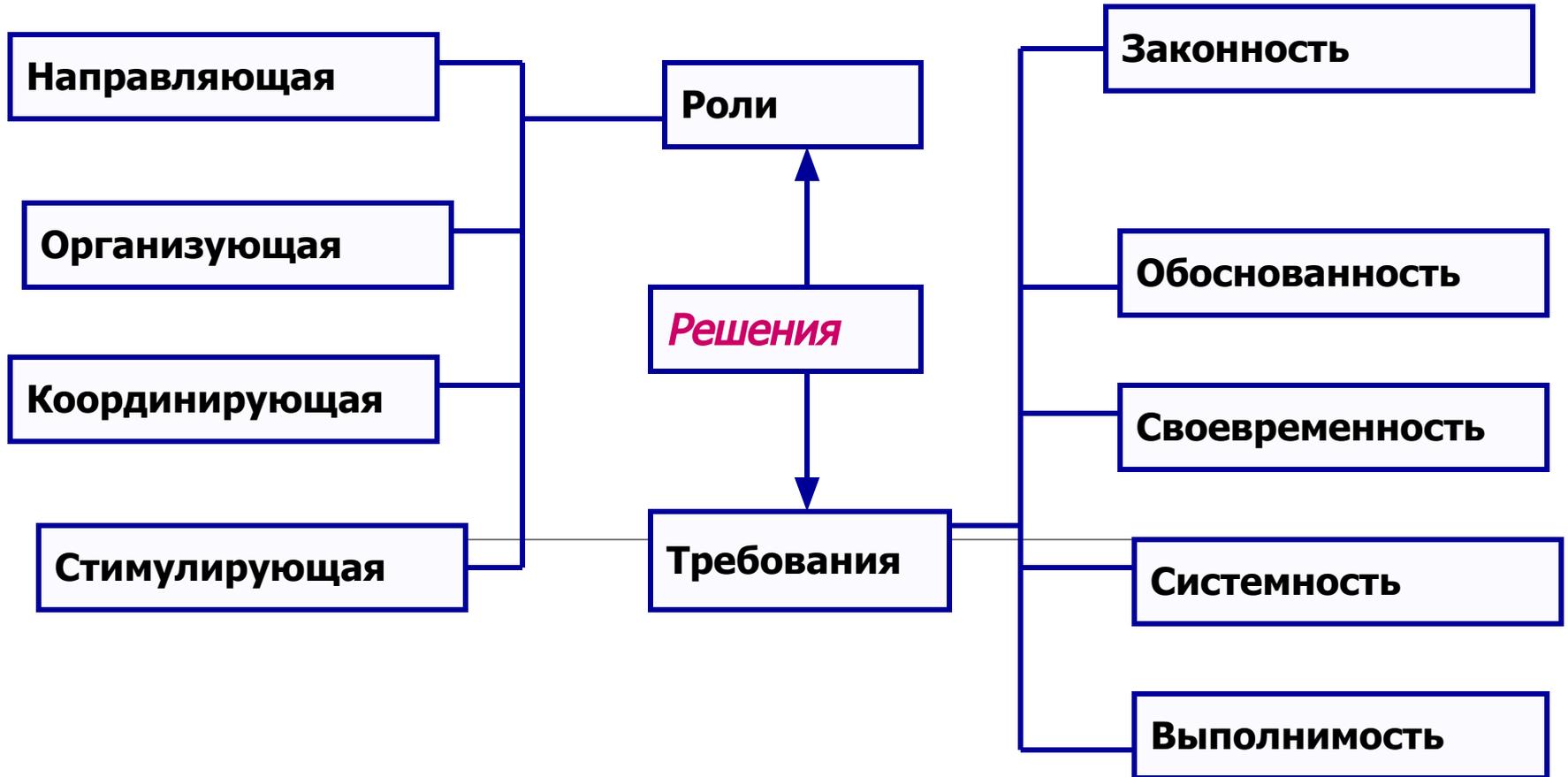
Понятие и сущность решения



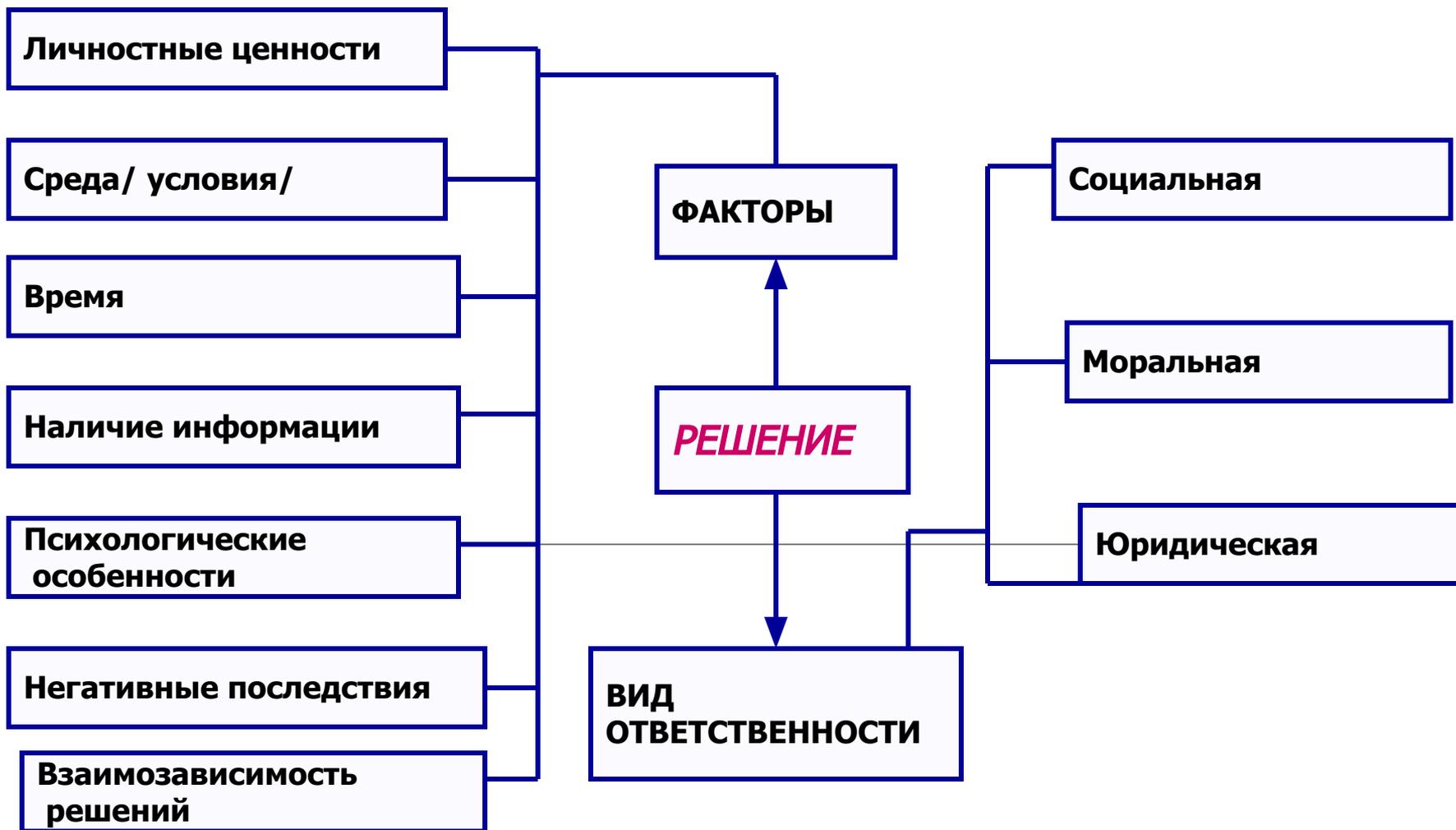
Виды организационных решений



Роли и требования к управленческим решениям



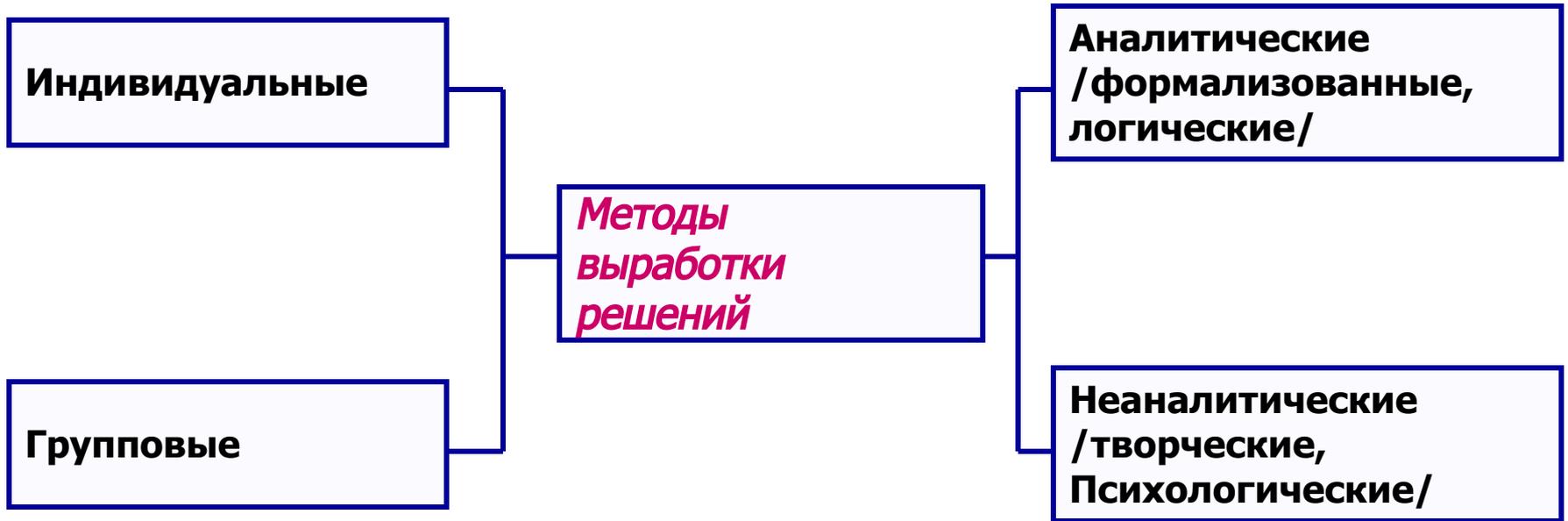
Факторы, влияющие на принятие решений и виды ответственности руководителя



Этапы принятия рационального решения

1. Диагностика проблемы /обнаружение, анализ, формулирование/
2. Постановка целей.
3. Обоснование необходимости решения.
4. Определение характеристик решения/ на каком уровне, какого типа, кого привлечь, кого затрагивает, на какой срок свяжет ресурсы/.
5. Выявление и ранжирование ограничений /юридических, ресурсных, морально-нравственных, этических/.
6. Выявление и формирование максимального количества альтернатив.
7. Оценка альтернатив с учетом ограничений, критериев отбора, степени риска.
8. Анализ вероятности последствий.
9. Окончательный выбор.
10. Согласование.
11. Утверждение.
12. Оформление/приказ, распоряжение, план, рекомендации и т.п./
13. Доведение до всех, кто должен быть информирован.
14. Разъяснение.
15. Обратная связь.

Методы выработки управленческих решений



Принятие управленческих решений.

Принятие управленческих решений.

1 Сущность управленческого решения.

2 Классификация решений, подходы к принятию решения и требования, предъявляемые к управленческому решению.

3 Формализованный характер принятия управленческих решений

4. Методы обоснования принятия управленческих решений.

1. Сущность управленческого решения.

- *Управленческое решение* - решения, принимаемые органами управления или менеджерами в целях организации в рамках их официальных полномочий и обязанностей.
- *Принятие решения* – связующий процесс, присутствующий при выполнении любой управленческой функции.
- *Необходимость принятия* решения диктуется проблемами, стоящими перед управляемой системой.

2. Функции управленческих решений

- **направляющая** - установление цели, выбор и обоснование стратегических приоритетов развития, а также качественных структурных изменений;
- **организующая** - координация действий отдельных частей и элементов управляемой системы;
- **мотивирующая** - согласование различных интересов, их трансформация в общий вектор.

3. Особенности управленческого решения .

- принимаются в целях организации;**
- управляют групповым процессом;**
- затрагивают интересы многих лиц ;**
- учитывают неопределенность;**
- требуют организации контроля за выполнением.**

4. Проблема и решение

- **Проблема** – это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления.

Классификация проблем:

- **стандартные** (для их решения необходимы инструкции и руководства);
- **структурированные** (решения- экономико-математические модели или системный анализ);
- **неструктурированные** (для их решения проводятся экспертные оценки и сбор мнений).

5. Виды управленческих решений

- **Запрограммированные** - решения, принимаемые в условиях стандартных ситуаций, периодически повторяющиеся.
- **Незапрограммированные** – решения, для которых отсутствуют заранее установленные процедуры и правила принятия решений.

6. Типы решений и уровни менеджмента



7. Классификация решений по содержанию

- **экономические;**
- **политические;**
- **организационные (выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью);**
- **идеологические.**

7. Классификация решений

По уровню управления :

- отдельного человека;
- директора организации;
- органа местного самоуправления;
- органа государственной власти.

По форме обсуждения и принятия :

- коллегиальные;
- единоличные.

8. Необходимые и избыточные решения

- **Необходимые решения** - приближают организацию к ее цели, улучшают ситуацию в управляемой системе, повышают эффективность ее функционирования.
- Различают: **оперативные и стратегические.**

- **Избыточные решения** - мешают работать, отрывают работников от дела, загружая их ненужными справками и отчетами, контрольными проверками, которые создают видимость деловой суеты и большой загруженности.

9. Требования , предъявляемые к управленческому решению

- **Перспективность** - возможность его использования в ближайшее время;
- **Обоснованность** – принятие в результате количественного и эвристического сопоставления разных вариантов);
- **Целевой характер** - четкая формулировка целей, средств ее реализации и связь с решаемой задачей ;
- **Непротиворечивость** - новое решение не соответствует прежним, последнее следует отменить ;

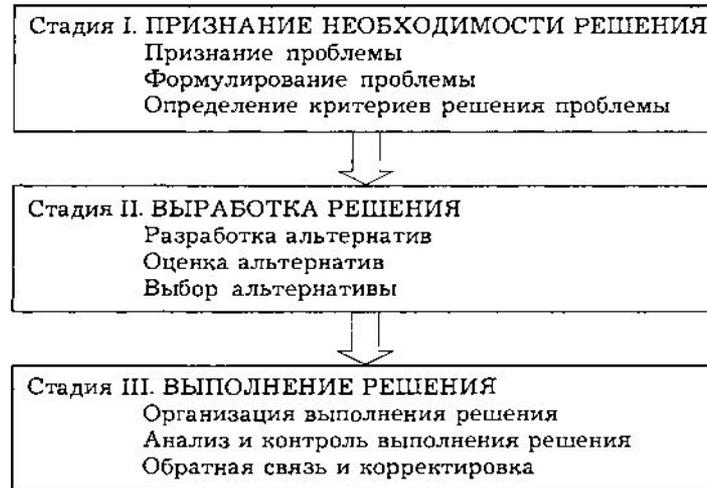
10. Требования , предъявляемые к управленческому решению

- **Своевременность, выполнимость** - соответствием фактических сроков выполнения нормативным, степенью прогрессивности установленных трудозатрат по важнейшим видам работ;
- **Гибкость**- принимать решение нужно тогда, когда в нем ощущается настоятельная необходимость.
- **Сбалансированность обязанностей и прав- ЛПР** должны быть наделены соответствующими полномочиями, ответственность не может быть шире полномочий ;
- **Законность** - соответствие полномочий руководителя действующему законодательству.

11. Подготовка управленческого решения

- **этап формирования цели** (поставленная цель должна быть существенной и выполнимой с учетом имеющихся ресурсов);
- **этап анализа и поиска решений** (сначала необходимо осмыслить проблему, стоящую перед организацией, определить ее природу и значимость);
- **этап принятия решений** (при принятии решений устанавливается альтернатива, т. е. ситуация, в которой нужно сделать выбор одной или нескольких возможностей).

12. Этапы принятия управленческих решений



13. Управление рисками

- *классификация рисков (финансовые, производственные, инфляционные, кадровые и др.);*
- *выбор того или иного метода управления рисками (на основе результатов анализа собранной информации):*
 - избегание риска;
 - передача риска (к примеру, страховой компании);
 - уменьшение тяжести возможных негативных последствий риска;
 - снижение вероятности риска.

решения (формализованные, алгоритмы)

Детерминантные методы - стоящая перед руководителем задача не имеет неопределенностей:

- **прямые** (или методы прямого счета), которые призваны ответить на вопрос “Что будет, если принять какую-либо альтернативу из всего множества альтернатив?”;

- **обратные**, которые призваны ответить на вопрос “Какую альтернативу из всего множества альтернатив необходимо принять для того, чтобы критерий эффективности принял свое экстремальное (минимальное или максимальное значение

14. Методы обоснования решения

Недетерминантные методы обоснования принятия решений возможны, если проблеме сопутствуют неоднозначность, наличие неизвестных факторов. Именно для решения задач такого типа и предназначены:

- *стохастические;*
- *адаптивные;*
- *компромиссные;*
- *методы экспертных оценок.*

15. Эвристический метод принятия решения

последовательность предписаний и процедур обработки информации для выбора более рациональных альтернатив и выбора наилучших из них:

- применение одного и того же эвристического метода разными людьми при наличии одной и той же информации не позволяют выработать оптимальных решений;
- в условиях неопределенности доказать или опровергнуть оптимальность принятого решения просто невозможно;
- свой набор эвристических методов (эвристик) для обоснования решений имеет каждый, творчески подходящий к делу руководитель ;
- пополнение собственного набора эвристик происходит в случае столкновения с проблемой, которую руководитель не в состоянии решить известными ему методами.

16. Методы принятия решения

- *интуиция* - выбор, сделанный на основе ощущения того, что он правилен;
- *суждения* - выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом;
- *метод рационального разрешения* - с помощью объективного аналитического процесса, связанного с диагнозом управленческой проблемы, выявлением и оценкой альтернатив, окончательным выбором.

17. методы принятия решения

- единоначалия;
- консенсуса;
- «мозгового штурма»;
- доверительной группы;
- коллегиальности.

18. методы принятия решения

- *Программно-целевые методы* - предполагают принципиальные изменения в производстве (его структуре, техническом оснащении, организации труда).
- *«Дерево целей»* – отражают взаимосвязь конечной цели (цели нулевого ранга) и необходимых для ее достижения промежуточных целей (целей первого ранга), а также подцелей (целей второго и последующих рангов).
- *Оптимизация решений* – метод, обеспечивающий выбор наилучшего варианта. Он характерен для тактических решений, а сама процедура оптимизационных расчетов с применением ЭВМ хорошо отработана. Главной проблемой остается обоснование критериев оптимальности и сбор необходимой информации.