


Тема 2.

Типология управленческих решений, факторы и условия их эффективности

A decorative graphic element consisting of several horizontal lines of varying lengths and colors (teal, light blue, white) extending from the right side of the slide.

1. Классификация управленческих решений

АСПЕКТЫ УР:

- **Экономический:** на подготовку и реализацию любого УР требуются финансовые, материальные и другие затраты. Каждое УР имеет реальную стоимость.
- **Организационный:** к этой работе привлекается персонал компании. Для эффективной работы необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции и положения... и т.д., наладить систему контроля, выделить необходимые ресурсы, в том числе информационные, обеспечить работников необходимой техникой и технологией, координировать их работу.

АСПЕКТЫ управленческих решений

- **Социальный:** заложен в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе (потребности и интересы человека, мотивы и стимулы, установки и ценности).
- **Правовой:** точное соблюдение законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании.
- **Технологический:** возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

- Управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъект на объект управления), что в конечном итоге приводит к достижению поставленных целей.
- РПУР представляет собой процесс, который начинается с возникновения проблемной ситуации, либо какой-то возможности, и заканчивается выбором решения – действия по устранению проблемной ситуации либо снижением ее остроты или использованием возможности

Классификация управленческих решений

	Признак классификации	Тип решения	Пример
1	По содержанию	Экономические	Распределение прибыли; Изменение объема и структуры выпускаемой продукции
		Технические	Строительство нового помещения
		Технологические	Замена устаревших технологических процессов
		Организационные	Делегирование прав, обязанности и ответственности
		Социальные	Внедрение экологически безопасного оборудования; Улучшение условий труда
2		

Классификация УР

1. По уровню планирования и времени реализации мероприятий:

- *стратегические*, определяющие главные направления развития объекта, связанные с перспективными целями;
- *тактические*, связанные с решением более частных задач, являющиеся этапами достижения главной цели;
- *оперативные*, направленные на уточнение или изменение тактическими решениями различных бизнес-процессов;

2. По степени участия руководителей разного уровня и специалистов:

:

- коллегиальные (экспертные и по согласованию) - решения, принятые группой руководителей и специалистов. ;
- коллективные (демократические) - это решения, принятые большинством сотрудников организации, совместно трудовым коллективом или малой группой. ;
- индивидуальные (единоличные).

3. По содержанию управленческого процесса:

- *технические,*
- *экономические,*
- *социальные,*
- *политические и др.).*

4. По степени неопределенности исходной информации:

- *структурированные* – решения, принимаемые при известных целях и критериях деятельности, знании механизма управляемого процесса и исходных условий его функционирования.
- *неструктурированные* – характерна полная неопределенность условий и закономерностей функционирования управляемого объекта, а часто неясность и неоднозначность целей и критериев деятельности.
- *слабоструктурированные* .

5. По степени сложности подготовки управленческого решения:

- *стандартные или программируемые.*
- *нестандартные или непрограммируемые* - не существует отработанных методов решения проблем.

Природа проблем и решений



Факторы, влияющие на принятие управленческих решений

- **Личностные оценки руководителя.**

Основа формирования всех управленческих решений — система ценностей ЛПР. Система ценностей определяет его действия и влияет на выбор решения. Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Среда принятия решения** может характеризоваться условиями:
- *определенности*. В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Однако они имеют место. Ситуации с высоким уровнем определенности называют *детерминистскими*;
- *риска*. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана.
- *неопределенности*. Условия неопределенности, в которых принимаются УР, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Культурные различия** отражают культурные (национальные) особенности системы управления.
- **Информационные ограничения.** Для принятия решения необходимо располагать достаточным, оптимальным или полным объемом информации.

Сбор и обработка информации связаны с затратами труда, времени и денежных средств независимо от того, как и где эта информация собирается.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Временные ограничения.**
- С течением времени ситуация может измениться, иногда кардинально, и тогда выбранные критерии принятия решения становятся неактуальными.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Поведенческие ограничения.**
- **Взаимосвязь решений.** Выигрыш от принятия управленческого решения в одной сфере может повлечь за собой существенный проигрыш в другой. При этом руководитель должен выбирать те решения, которые дают больший выигрыш.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Фактор сложности.** Сложность исполнения (реализации) принятого решения зависит от того, какова степень охвата различных сфер деятельности фирмы при реализации решения.
- **Перспективность действия решения.** Поскольку любой вариант решения наряду с позитивными не исключает и негативных последствий, то необходимо, чтобы позитивные преобладали и способствовали развитию фирмы, выходу ее на более высокий уровень.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Фактор финансовых вложений и анализа финансовых вложений.** При выборе решений, связанных с радикальными нововведениями, как правило, требуются значительные финансовые вложения, средства.
- **Экономическая целесообразность принятия решения.** Данный фактор связан с оценкой затрат и экономического эффекта, экономической выгоды и предполагает анализ соотношения выгоды и затрат.

Факторы, влияющие на принятие УР

- **Учет других видов эффекта**, а именно: социального, нравственно-этического, технического.
- **Степень риска**, связанного с последствиями от реализации и решения. Данный фактор требует применения различных методик оценки рисков (финансовых, экономических и т.д.);

Требования к управленческим решениям



Требования к УР и условия их достижения

№ П/ п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие решений действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующий полномочий (прав и ответственности) для разработки и принятия решений	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах

Требования к УР и условия их достижения

3	Наличие в тексте решений 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 решения его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Обеспечение своевременности (нельзя ни опережать, ни опаздывать)	Знания и интуиция руководителя, реальная оценка ситуации

Требования к УР и условия их достижения

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

Требования к УР и условия их достижения

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

Требования к УР и условия их достижения

- 1. Формирование УР должно производиться с учетом действующего законодательства и утвержденные учредителями (акционерами) положения уставных документов компании. Действия УР и его результаты не должны выходить за рамки правового поля.
- 2. Может быть выполнено при четком распределении функций управления и посредством разработки должностных инструкций для конкретной должности и конкретного подразделения. Каждый руководитель должен знать свое должностное поле.

Требования к УР и условия их достижения

- 3. Реализуется обозначением в тексте УР ясной и понятной цели, ради которой разрабатывается и реализуется, а также перечислением конкретных исполнителей с необходимыми сведениями о них – наименование подразделения, должности и т. д. В тексте УР или в приложении к нему указываются средства, которые необходимы для выполнения УР.
- 4. Организационно-правовой сторона оформления УР. Основные формы УР (приказ, распоряжение, акт и др.) составляются и заполняются в соответствии с ЕГСДОУ (раздел «Общие требования к документам и службам документационного обеспечения»).

Требования к УР и условия их достижения

- **5. *Пятое требование*** основано на том, что наибольшей востребованностью пользуются УР, которых ждут. Рано пришедшие или рано разработанные УР могут потеряться или стать ошибочными ввиду изменившихся за прошедшее время обстоятельств. Поздно пришедшие решения могут быть уже и ненужными. Это требование достаточно трудно выполнить.
- **6. *Шестое требование*** носит технический характер. Иногда руководители забывают об аналогичных, предыдущих действующих УР. Новое УР может вступить в конфликт со старым. Поэтому руководитель должен вести учет УР и устранять возможную несогласованность их. Если такая несогласованность есть, то одно из решений необходимо отменять.

Требования к УР и условия их достижения

- **7. Седьмое требование** касается технологической проработки УР. Каждое УР должно иметь реальные возможности выполнимости и полезности.
- Для достижения этого руководитель может воспользоваться услугами соответствующих специалистов своей компании или консультационных фирм. Для юридического закрепления гарантий выполнимости в тексте УР должны быть визы специалистов (экспертов).
- **8. Восьмое требование** предполагает реализацию обратной связи в цепи разработки или реализации УР. Контроль – это необходимая функция как управления, так и производства. В тексте УР должны быть указаны промежуточные и окончательные сроки контроля хода проведения работ с указанием конкретных контролирующих лиц или подразделений. Результаты контроля должны доводиться до сведения инициатора УР (субъекта решения).

Требования к УР и условия их

достижения

- **9. *Девятое требование*** исходит из того, что реализация любого управленческого решения имеет различного рода отрицательные последствия. Это объясняется сложностью социальной системы, в которой работает руководитель. Необходимо прогнозировать возможные отрицательные последствия и в тексте УР указывать меры по уменьшению их влияния на отдельных исполнителей или компании в целом.
- **10. *Десятое требование*** касается активизации деятельности персонала, который будет разрабатывать или реализовывать УР. Работник лучше выполняет УР, которое обязательно принесет положительный результат как для него, так и для других людей или компании. Наличие возможности обоснованного положительного результата должно быть отражено в тексте УР.

Практическое задание

- Перечислите требования, предъявляемые к решениям, и приведите примеры, когда нарушение одного из требований приводило к негативным последствиям.