

Тема 2.2 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Л-1 Принятие управленческих решений

Управленческое решение — продукт управленческого труда, а его принятие — процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения - сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение — форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду *требований*:

- обоснованность,
- четкость формулировок,
- реальная осуществимость,
- своевременность,
- экономичность,
- эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация. Для этого менеджеров соответствующего уровня необходимо наделить надлежащими полномочиями, в то же время возложив на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте.

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т.д.

По степени влияния на будущее организации выделяют:

- **стратегические решения**, которые определяют основные пути развития организации,
- **тактические решения**, определяющие конкретные способы продвижения по этим путям;

По ориентации на будущее выделяют:

- **перспективные решения**, т.е. реализуемые в будущем,
- **текущие решения**, реализуемые в настоящее время.

По продолжительности реализации выделяют:

- **долгосрочные решения**, которые разрабатываются на период более 5 лет,
- **среднесрочные решения** — от 1 до 5 лет;
- **краткосрочные решения**, которые носят распорядительный характер;

По степени обязательности исполнения выделяют:

- **директивные решения**, которые разрабатываются высшими органами, обязательны для исполнения низшими,

- **рекомендательные решения**, которые готовятся совещательными органами, их исполнение желательно, но не обязательно, ориентирующие, как директивные, но действуют в условиях свободного центра. Существуют следующие виды управленческих решений.

Программируемые решения — это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке.

Интуитивные решения – это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. **Решения, основанные на суждениях**, — это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше, и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения.

Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов: 1) определение проблемы; 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений; 3) выявление альтернатив; 4) оценка альтернатив; 5) выбор альтернативы; 6) реализация решения; 7) обратная связь.

Составление плана реализации решения предполагает получение ответов на вопросы: что, кому и с кем, как, где и когда делать. Они должны быть оформлены документально. Управленческие решения базируются на информации, а ее носителями являются документы.

Методы и способы принятия решений.

Существует множество методов принятия решений.

1. Коллективные методы. В этом случае управленческое решение принимается коллективом специалистов. К такого рода методам относятся мозговая атака, методы Дельфи, «Кингисе», экспертных оценок.

- Мозговая атака в качестве метода группового генерирования большого количества идей за относительно короткий отрезок времени. Мозговую атаку целесообразно использовать в критических ситуациях, когда остро ощущим дефицит в творческих решениях, в изобретении новых оригинальных способов достижения целей, в новых идеях и свежих концепциях. Число участников мозговых атак может быть различным — от 8 до 50 человек

- Метод Дельфи — это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Метод «Кингисе». На рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть проблему и дать свои замечания в письменном виде. После этого руководитель проводит совещание. Как правило, приглашаются те, чье мнение не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют при помощи принципов (большинства голосов, принципа диктатора и т.п.).

- Методы экспертных оценок — методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов, выраженных в количественной и (или) качественной форме с целью подготовки информации для принятия решений. 2. *Индивидуальные методы* — неформальные (эвристические) методы, которые основываются на аналитических способностях руководителя. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. Эти методы базируются на интуиции.

3. *Количественный метод*. В основе этого метода лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимального решения путем обработки данных (математических, статистических, экономических) на ЭВМ, реализация экспертных систем, использование статистических методик и теории игр и т.д.

2. Стратегический менеджмент

Стратегическое управление — комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанная на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к ее изменениям, а также воздействия на нее. В задачи стратегического управления входят:

- обеспечение целевой направленности всей деятельности предприятия;
- учет влияния внешней среды;
 - выявление новых возможностей развития и факторов угрожающего характера;
 - оценка альтернативных вариантов решений, связанных с распределением имеющихся ресурсов в стратегически обоснованные и высокоэффективные проекты;
 - формирование внутренней среды, благоприятствующей инициативному реагированию руководства на изменение ситуации и другое.

Для разработки стратегии необходимо четко сформулировать видение (представление) собственниками образа фирмы в перспективе и главное направление ее развития (главную стратегическую цель, миссию).

Миссия (основной замысел) и предпринимательская философия необходимы для установления стратегических целей фирмы, а также для завоевания доверия потребителей и остальных контактных групп, чтобы не вызывать конфликта их

интересов. Например, миссия ОАО «РЖД» состоит в удовлетворении рыночного спроса на перевозки, повышении эффективности деятельности, качества услуг и глубокой интеграции в евроазиатскую транспортную систему. Общая стратегическая цель бизнес-системы, или видение, — это желаемый (идеальный) образ будущего фирмы в представлении собственников. Он отражает наиболее благоприятную для фирмы ситуацию в наиболее благоприятных условиях внешней среды.

Стратегические цели компании ОАО «РЖД» вытекают из ее миссии, в частности:

- увеличить масштаб транспортного бизнеса;
- повысить производственно-экономическую эффективность;
- повысить качество работы и безопасность перевозок;
- глубоко интегрироваться в евроазиатскую транспортную систему;
- повысить финансовую устойчивость и эффективность;

Стратегические альтернативы – это набор вариантов стратегического развития организации, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии. Стратегические альтернативы можно условно подразделить на три типа.

1. Альтернативы постепенного совершенствования — это варианты продолжения, корректировки действующих ранее принятых стратегий организации.
2. Альтернативы обновления, отталкиваясь от текущей стратегии организации, в то же время существенно меняют направление деятельности, предусматривая крупные изменения в масштабах, облике и целях стратегии.
3. Инновационные альтернативы всегда ведут к радикальным изменениям в стратегии организации, используют совершенно новые продукты прорывного характера или новые способы ведения конкурентной борьбы.

В процессе разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора осуществляются следующие действия:

- 1) разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив с привлечением к этой работе не только высших руководителей, но и менеджеров среднего звена
- 2) стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды организации;
- 3) производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения достижения миссии, стратегических целей, существующих возможностей их реализации;
- 4) в заключение осуществляется стратегический выбор варианта, наиболее полно соответствующего стратегической ситуации.

Задание

Составить схему: «Классификация управленческих решений»