

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Стрелкова Ирина Борисовна,
кандидат педагогических наук,
доцент по специальности «Педагогика»;
доцент кафедры менеджмента и образовательных
технологий факультета управления
и профессионального развития педагогов
Института повышения квалификации
и переподготовки БГПУ им. М. Танка
irin-strelkova@yandex.ru

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

Тема 5.
СУЩНОСТЬ И ФОРМЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Залог успешного руководства – видеть
многовариантность будущего, умение
предусматривать самые мрачные сценарии...

Уильям Шекспир

Управлять нужно с помощью разума: нельзя
играть в шахматы с помощью доброго сердца.

Никола Шамфор

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ:

- Директивный выбор целенаправленного воздействия на объект управления, который базируется на анализе ситуации и содержит программу достижения цели
- Творческое и волевое воздействие субъекта правления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе управленческой информации о системе, направленное на достижение поставленных целей

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ:

- Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента
- Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (*выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации*)

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ:

- С позиций общей теории принятия решений управленческие решения – это выбор из множества наиболее предпочтительного варианта действий (альтернативы)

ТРИ КАТЕГОРИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (ПО ЭФФЕКТИВНОСТИ):

- 1) оптимальные решения (наилучшие) – решения, обеспечивающие максимальную степень достижения целей управления
- 2) удовлетворительные (приемлемые) решения – решения, приводящие к достижению цели управления, но не обязательно в максимальной степени
- 3) неудовлетворительные решения – неразумные решения, не приводящие к достижению целей управления

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ИХ РАЗРАБОТКИ:

- По масштабу объекта – глобальные, охватывающие все звенья управляемой системы; локальные, адресованные определенному подразделению;
- По характеру целей – стратегические, определяющие главные линии развития объекта; тактические (текущие), предусматривающие решение более частных задач;
- По кругу проблем – комплексные, связанные с изменениями различных сторон жизнедеятельности управляемого объекта; частные (тематические), относящиеся к одной из сторон деятельности;

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ИХ РАЗРАБОТКИ:

- По методам обоснования (с определенной степенью условности) – формализуемые, при обосновании которых широко используются математические методы; неформализуемые, обоснованные в основном эвристическими методами;
- По условиям принятия – принимаемые в условиях определенности (хорошо структурированные, детерминированные); в условиях риска, относящиеся к вероятностным; в условиях неопределенности, относящиеся к поисковым;

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ИХ РАЗРАБОТКИ:

- По способу воздействия на управляемый объект – прямые директивные, доводимые до исполнителей в виде приказа, распоряжения, косвенного воздействия (на основе средств стимулирования); функциональные (в области финансов, управления проектами и т. п.);
- По содержанию – экономические, организационные, социальные;
- По форме – письменные, устные, кодированные;
- По лицам, принимающим решения, – единоличные, индивидуальные; групповые, коллективные;

КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЦЕЛЕЙ И МЕТОДОВ ИХ РАЗРАБОТКИ:

- По состоянию сознания лица, принимающего решения, – осознанные, принятые в обычном состоянии сознания (рациональные, основанные на суждениях); малоосознанные, принятые в обычном состоянии сознания, но выбранные на основе интуиции, “озарения” или “шестого чувства”; неосознанные, принятые в трансовом состоянии сознания (особых гипнотических состояниях; состоянии веры или любви; состоянии аффекта; психоделического гипноза, возникающего при применении наркотиков, алкоголя; кодирования)

КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ?

- В теории принятия решений есть специальный термин – **Лицо, Принимающее Решения**, сокращенно **ЛПР**. Это тот, на ком лежит ответственность за принятое решение; тот, кто подписывает приказ или иной документ, в котором выражено решение. Обычно это директор (школы, учреждения образования, иной организации) или председатель правления фирмы, командир воинской части, мэр города, министр образования и т.п.
- Иногда действует **коллективный ЛПР** – Педагогический совет школы, Совет университета (БГПУ), Совет Института (ИПКиП БГПУ), Совет директоров, Совет ректоров (университетов страны), Совет по защите диссертаций и др.

КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ?

- Проект решения готовят специалисты («аппарат ЛПР»), часто вместе с сотрудниками иных организаций.
- Если ЛПР доверяет своим помощникам, то может даже не читать текст, а просто подписать его. Но ответственность все равно лежит на ЛПР, а не на тех, кто участвовал в подготовке решения.

КТО ПРИНИМАЕТ РЕШЕНИЯ?

!!! На практике важно четко отделять *этап дискуссий*, когда рассматриваются различные варианты решения, от *этапа принятия решения*, после которого решение надо выполнять, а не обсуждать.

ПРИНЯТИЕ ОПТИМАЛЬНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Цели
- Риски и неопределенности
- Критерии оценки решения (почему?)
- Системный подход при принятии решений
(рассматривать проблему в целом, а не отдельные её составляющие)

«Системный анализ – это дисциплина, занимающаяся проблемами принятия решений в условиях, когда выбор альтернативы требует анализа сложной информации различной физической природы»

(академик РАН Н.Н. Моисеев)

ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ :

«Управлять – значит прогнозировать и планировать, организовывать, руководить командой, координировать и контролировать».

*(Анри Файоль,
один из основоположников
научного менеджмента)*

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

- Прогнозирование – это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений («если...»)
- Планирование – это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого, завершающаяся принятием управленческого решения

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

Встающие перед менеджером проблемы прогнозирования обычно не позволяют дать однозначный обоснованный прогноз. Почему же остается неопределенность? (А где неопределенность, там и риск!)

Компетенция менеджера – способность принимать решения в условиях неопределённости...

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

«Планирование – это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений» *(согласно концепции немецкого профессора Д. Хана)*

РЕПОЗИТОРИЙ БГУ

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- Стратегическое планирование, ориентированное на продолжительное существование предприятия, обеспечиваемое путем поиска, построения и сохранения потенциала успеха (доходности)
- Оперативное планирование – формирование годовых (оперативных) планов, определяющих развитие организации в кратко- и среднесрочной перспективе на базе стратегических целей

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- **Этап 1. Целеполагание (формулировка целей).**
Чего именно вы (или ваша организация) хотите достичь? Это - самый трудный этап. Личность менеджера проявляется именно в том, какие цели он ставит.
- **Этап 2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей.** Обычно можно действовать разными способами. Какой из них представляется наилучшим? Какие можно сразу отбросить как нецелесообразные?

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- **Этап 3. Составление перечня необходимых действий.** Что конкретно нужно сделать, чтобы осуществить выбранный на предыдущем этапе вариант достижения поставленных целей ?
- **Этап 4. Составление программы работ (плана мероприятий).** В каком порядке лучше всего выполнять намеченные на предыдущем этапе действия, учитывая, что многие из них связаны между собой ?

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- **Этап 5. Анализ ресурсов.** Какие материальные, финансовые, информационные, кадровые ресурсы понадобятся для реализации плана? Сколько времени уйдет на его выполнение?
- **Этап 6. Анализ разработанного варианта плана.** Решает ли разработанный план поставленные на этапе 1 задачи? Являются ли затраты ресурсов приемлемыми? Есть ли соображения по улучшению плана, возникшие в ходе его разработки при движении от этапа 2 к этапу 5? Возможно, целесообразно вернуться к этапу 2 или 3, или даже к этапу 1.

ПЛАНИРОВАНИЕ КАК УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

- **Этап 7. Подготовка детального плана действий.** Необходимо детализировать разработанный на предыдущих этапах план, выбрать согласованные между собой сроки выполнения отдельных работ, рассчитать необходимые ресурсы. Кто будет отвечать за отдельные участки работы?
- **Этап 8. Контроль выполнения плана, внесение изменений в случае необходимости.** Результаты планирования часто оформляют в виде специального управленческого документа, например, т.н. «бизнес-плана».

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Кто должен принимать те или иные решения?

- В некоторых организациях сотрудники по всем вопросам обращаются к начальнику, и только он принимает решения.
- Система «делегирования полномочий» предусматривает распределение процесса принятия решений по всей иерархической структуре управления. Задачи, стоящие перед организацией, разбиваются на более мелкие задачи, за решение которых отвечают те или иные подразделения и отдельные сотрудники.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

Каждый руководитель среднего звена:

- четко знает, за выполнение какой работы отвечает;
- знает, какими ресурсами может распоряжаться самостоятельно, в каких случаях имеет право обращаться за помощью к руководству;
- знает, что результат его работы оценивается по тому, как он делает свое дело, и имеет представление о величине и способе вознаграждения за труд.

РАСПОРЯДИТЕЛЬСТВО (РУКОВОДСТВО КОМАНДОЙ)

- Важные приказы, особенно касающиеся сложных проблем, необходимо оформлять письменно.
- Приказы оформляются по правилам, принятым в делопроизводстве. Необходимо помнить, что некоторые виды приказов, в частности, по кадровому составу, могут быть обжалованы в суде.

МЕНЕДЖЕР КАК СПЕЦИАЛИСТ

- «Можно ли руководить тем, в чем не разбираешься?»
- «Да, но...»

...Но при этом надо включить высококвалифицированных профессионалов в состав команды и воздерживаться от высказываний и единоличных решений по вопросам, в которых не разбираешься!

ПОИСК КОМПРОМИССОВ

- Менеджер должен быть уверен в своей точке зрения и уметь ее отстаивать. Но для блага дела иногда полезно идти на компромиссы, открыто заявляя: «Я с Вами не согласен, я остаюсь на своей точке зрения, но ради блага фирмы, ради возможности совместной работы готов пойти на то-то и то-то».

Искусство компромисса – одно из самых сложных, но необходимых для менеджера.

- Оптимальное управленческое решение приводит к выбору варианта как результата комплексного использования экономического, организационного, правового, технического, информационного, логического, математического, психологического аспектов. При этом управленческие решения представляют собой способ постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему, то есть субъекта управления на объект управления. Это воздействие в конечном итоге приводит к достижению намеченных целей.

ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ:

- традиционные решения, ранее неоднократно имевшие место; в этом случае следует выбрать один из уже имеющихся альтернативных вариантов;
- нетрадиционные, нестандартные управленческие решения; их выработка связана с поиском новых альтернативных вариантов.

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ:

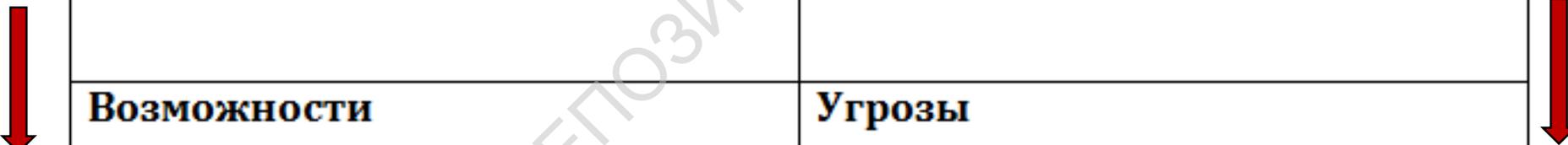
- своевременность выработки, принятия и реализации
- наличие механизма реализации, т. е. цели действия, задачи подчиненным и порядка их выполнения; организации, мотивации, контроля, возможности определять необходимые организационные изменения в системе, предназначенной для достижения целей;
- оптимальность — обеспечение максимальной отдачи от потенциальных возможностей в процессе реализации решения;
- возможность быть реализованными, т.е. обеспеченными соответствующими ресурсами (управленческими, материальными, человеческими, правовыми и т. д.);

ТРЕБОВАНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ:

- недопущение конфликтов, соответствие используемой в организации психологии управления;
- гибкость — возможность изменения, коррекции решения при изменении условий, ситуации;
- возможность верификации и контроля исполнения;
- оригинальность и неожиданность для конкурента;
- содержание необходимой информации для подчиненных;
- понятность по форме и обоснованность.

SWOT-АНАЛИЗ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы



РЕПОЗИТОРИЙ БГПУ



**Успехов всем
в достижении самых
высоких целей!**