Вопрос № 7. Управленческие решения, их классификация. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Факторы, влияющие на процесс разработки и реализации управленческих решений

Управленческое решение – это выбор оптимальной альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внешней и внутренней среды организации и направленный на достижение целей организации.

Классификация управленческих решений.

1. По функциональной направленности: планирующие, организационные, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие.
2. По организации: индивидуальные, коллегиальные, корпоративные.
3. По причинам: неожиданные (ситуационные и инициативные), плановые, (по предписанию, программные, сезонные).
4. По степени повторяемости: традиционные, нетрадиционные, инновационные.
5. По масштабам воздействия: общие, частные.
6. По времени действия: стратегические, тактические, оперативные.
7. По срокам реализации: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.
8. По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.
9. По методам переработки информации: алгоритмические, эвристические.
10. По количеству критериев: однокритериальные, многокритериальные.
11. По направлению воздействия: внешние, внутренние.
12. По формам применения: единоличные, коллегиальные.
13. По сфере воздействия: глобальные, локальные.
14. По способу фиксации: письменные, устные.
15. По характеру информации: детерминированные, вероятностные.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Для эффективного достижения поставленных целей, решение должно удовлетворять ряду требований:

- единство целей — непротиворечивость решения ранее поставленным целям. Для этого должна быть проведена структуризация проблемы и построение дерева целей;

- обоснованность и правомочность — аргументированность и обоснованность решения, а также соответствие прав и обязанностей органов принятия решения. Аргументы по возможности должны носить формализованный характер (содержать статистические, экономические и другие данные). Для достижения научной обоснованности и правомочности необходимо обеспечить:

а) применение к разработке решения научных подходов менеджмента;  
б) изучение влияния экономических законов на эффективность решения;  
в) применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования для каждого решения.

- ясность формулировок — ориентация на конкретного исполнителя;

- краткость формулировок принятого решения — выполнение этого требования повышает конкретность, действенность решений и способствует лучшему усвоению задачи исполнителем;

- гибкость — существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения;

- своевременность и оперативность принятия решений, повышающие ценность принятого решения;

- объективность — менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений. Для этого необходимо:

а) получить качественную информацию, характеризующую систему разработки решения;

б) обеспечить сопоставимость (сравнимость) вариантов решений;

в) обеспечить многовариантность решений;

г) достичь правовой обоснованности принимаемого решения;

- возможность верификации и контроля, отсутствие реальных мероприятий по контролю, особенно когда это известно еще на стадии разработки решений, могут делать всю остальную работу по подготовке и принятию решений бессмысленной;

- автоматизация процесса сбора и обработки информации, процесса разработки и реализации решений — использование средств вычислительной техники, что значительно сокращает время разработки решения и повышает его обоснованность;

- ответственность и мотивация при принятии качественного и эффективного решения;

- наличие механизма реализации — содержание решения должно включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений.

Кроме того, чтобы быть качественным, управляющее решение должно быть устойчивым в эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных (робастным) и гибким — предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных, которые могут возникнуть в любой момент и по различным причинам, сделают эффективное управленческое решение неэффективным.

Поскольку принятие решений зависит как от личности принимающего решение и его психологических особенностей, так и от объективных условий, в которых он находится, все факторы, влияющие на этот процесс, можно разделить на две большие группы — личностные (субъективные) и ситуационные (объективные).

.Личностные факторы определяются своеобразием психических процессов, состояний и качеств, влияющих на процесс принятия решений. Поэтому их можно представить в виде трех уровней, соответствующих традиционной психической структуре личности. К ним относятся психические процессы, психические состояния и психические свойства.

Психические процессы обычно разделяют на три основных вида: познавательные, к которым относят ощущение, восприятие, память, мышление, представление, воображение и внимание; волевые и эмоциональные. Кроме того, в отдельную группу можно выделить мотивационные процессы, которые предопределяют направленность, интересы, предпочтения, притязания личности и влияют на формирование целей деятельности человека.

В современной психологии под психическим состоянием понимается целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленная на достижение некоторого полезного результата. Психические состояния очень изменчивы и мало подвластны человеку. Они полностью характеризуют содержание психики людей, но в различные моменты и периоды времени. Из данного определения следует вывод, что психические состояния зависят как от конкретной ситуации, в которой находится человек, так и от его индивидуальных психологических особенностей.

Всю совокупность психических свойств, или качеств, можно разделить на два класса: общие и индивидуальные. К общим свойствам относятся наиболее типичные и фундаментальные особенности психики, присущие всем людям, и прежде всего, ограничения индивидуальных возможностей по хранению и переработке информации. К индивидуальным свойствам относятся предпочтений и уровень притязаний личности. Под системой предпочтений понимают совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых человек сравнивает альтернативы и принимает решение. Каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые складываются под влиянием его воспитания, обучения, жизненного опыта, а также индивидуальных психических свойств. Поскольку принятие решений непрерывно сопровождает деятельность людей, то система предпочтений — это активный и постоянно «включенный» механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив.

Другой важнейший фактор, влияющий на принятие решений и непосредственно связанный с индивидуальными психическими свойствами, носит название уровень притязаний личности. Это понятие характеризует стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным. Уровень притязаний не является врожденной характеристикой, а формируется постепенно под влиянием предпочтений, способностей, опыта человека и, прежде всего, его личных переживаний своих достижений как успешных или неуспешных.

Ситуационные факторы. Принятие решений зависит не только от психологических особенностей, но также от ситуационных факторов, т.е. конкретных обстоятельств, в которых принимается управленческое решение. Эта группа включает в себя факторы внешней и внутренней среды организации, которые влияют на разработку, оценивание, выбор и реализацию альтернатив.

Внешняя среда. Можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на деятельность организации и принятие управленческих решений. Они носят названия макроокружение и непосредственное окружение (или деловая среда) организации. К ним относятся экономические условия, политика, право, социокультурные, технологические, природно-географические факторы; потребители продукции и услуг, поставщики материальных и природных ресурсов, конкуренты, инфраструктура, государственные и муниципальные организации.

Внутренняя среда. В процессе принятия управленческих решений любой руководитель вынужден учитывать не только внешние факторы, но и ситуацию, сложившуюся внутри организации. Эта ситуация характеризуется набором внутренних факторов, или переменных, которые включают цели, структуру, культуру, процессы и ресурсы организации.

Конкретные значения факторов внешней и внутренней среды организации образуют ситуацию принятия решения. Ситуационные факторы могут играть разные «роли» в процессе принятия управленческих решений. В большинстве случаев они играют роль ограничений, влияющих на формирование множества допустимых решений. В связи с этим можно выделить следующие виды ограничений, которые следует учитывать при разработке альтернатив:

1. Ограничения внешней среды.

К ним относятся ограничения макроокружения — экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, природные, а также ограничения деловой среды, связанные с поведением потребителей, поставщиков, конкурентов, инфраструктуры, государственных и муниципальных организаций.

2. Ограничения внутренней среды.

Эти ограничения соответствуют основным элементам внутренней среды организации.

К ним относятся целевые, структурные, культурные, процессные и ресурсные ограничения. В частности, среди ресурсных можно выделить ограничения человеческих ресурсов, материальные, энергетические, финансовые, информационные, технологические и временные.

В процессе оценивания и выбора альтернатив ситуационные факторы играют роль переменных или параметров, влияющих на получение оценок показателей эффективности.

И наконец, в процессе реализации решений ситуационные факторы выступают в роли возмущающих воздействий, которые приводят к отклонению реальных оценок показателей эффективности от ожидаемых значений.

Таким образом, руководитель организации должен не только хотеть, но и уметь принимать решения, т.е. делать выбор альтернативы осознанно с учетом знаний о себе и знаний о ситуации, в которой он находится.

Вопрос № 17. Функции службы управления персоналом в современных условиях. Охарактеризовать функции отдела по работе с кадрами на примере своей организации. Оценить эффективность его деятельности

Служба управления персоналом - совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики.

Работа служб персонала имеет два направления: **тактическое** и **стратегическое.** В рамках **тактического** направления осуществляется текущая кадровая работа по формированию трудовых ресурсов. Суть кадровой работы в этом направлении состоит в определении того, что конкретно, кем, как и с помощью чего должно делаться на практике в данный момент в сфере управления персоналом. Решение этих повседневных задач основывается на административных методах.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование кадровой политики организации, то есть системы теоретических взглядов, идей, требований, практических мероприятий в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Основными функциями службы управления персоналом являются:

1) привлечение из внешней среды специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для обеспечения оптимальной и эффективной работы организации;

2) обучение, развитие и ротация специалистов для повышения эффективности функционирования и развития организации;

3) оптимизация организационной структуры, эффективная регламентация и координация деятельности подразделений организации при динамике функционирования и развития под воздействием постоянно изменяемых факторов внешней среды;

4) организация и усовершенствование условий труда с целью общей оптимизации деятельности и развития ее эффективности;

5) организация и развитие видов деятельности, оказывающих влияние на факторы внешней среды;

6) организация, разработка и внедрение мероприятий по оптимизации психологических аспектов взаимодействия и более полной реализации мотивационно-потребностных комплексов работников.

Реализация функций службы персонала зависит от организации ее деятельности и, в большей степени, от понимания их важности в процессах организационного развития. Если руководство организации считает, что основным инструментом привлечения специалистов является заработная плата, а технической организацией и осуществлением этого процесса должны заниматься инспекторы отдела кадров, то и процесс привлечения и качество специалистов будут соответствующего уровня.

Функции службы персонала, ее методы и средства деятельности значительно шире традиционной деятельности отделов кадров, ограничивающейся регистрацией и учетом нормированных законами взаимоотношений организации и специалиста. В силу этого, отдел кадров рассматривается как структурное подразделение службы персонала и выполняет свои функции регистрации и учета, имеющие весьма ограниченное представительство в общем объеме функций всей службы.

Для эффективного осуществления функций, служба персонала особо четко структурируется и регламентируется. Она должна обладать широкими возможностями внутреннего перераспределения функций, что, в основном, достигается широким профессионализмом и качеством подготовки ее сотрудников. Это вызвано тем, что так называемые внутренние и внешние функции деятельности службы персонала жестко детерминированы между собой и с условиями деятельности. Изменение факторов внешней среды или условий деятельности должно оперативно обеспечиваться изменениями в системах общей внутренней организации деятельности, что нередко сопровождается значительной интенсификацией функций и их перераспределением между сотрудниками службы персонала.

Зачастую, результаты и их последствия от недостаточного осуществления одной функции вносят существенные коррекции в осуществление других и процесс этот практически непрерывен, так как непрерывен процесс изменения внешних факторов и, чаще всего, с мало предсказуемыми последствиями для процессов деятельности организации.

Такое положение формирует особые профессиональные требования к руководителю службы персонала. Эффективное обеспечение организационных и аналитических функций, собственно функций управления подразделением, в обязательном порядке формируется и подкрепляется высоким профессионализмом по всем направлениям и видам деятельности службы персонала. Только обладая значительным набором профессионально обязательных знаний и умений, аналитических и организационных возможностей, эффективных навыков управления, руководитель службы персонала сможет организовать службу и решить основные задачи, сформированные типовой должностной инструкцией.

Руководитель службы персонала создает и обеспечивает эффективную деятельность службы персонала и несет ответственность за результаты ее деятельности:

- привлекает в службу персонала специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для оптимальной организации эффективного осуществления деятельности;

- принимает участие в перспективном планировании развития организации, оптимизации и повышения эффективности ее деятельности;

- создает оптимальные условия для эффективного осуществления деятельности сотрудниками службы персонала;

- обеспечивает организацию мероприятий по сбору и анализу информации по всем направлениям деятельности службы персонала;

- обеспечивает разработку, организацию и проведение мероприятий и действий, направленных на оптимизацию и повышение эффективности всех аспектов деятельности организации за счет использования механизмов и средств психологического обеспечения деятельности.

Различия функциональных задач, средств, методов и способов их решения, формируют в рамках службы персонала специализации по видам деятельности:

— работа по привлечению персонала в организацию;

— работа с персоналом организации;

— разработка и внедрение психологических средств и методов, влияющих на внешние факторы деятельности.

Работа по привлечению персонала:

Данный вид деятельности традиционно начинается с рынка труда, но им не ограничивается.

Даже емкий и хорошо обеспеченный информационной коммуникацией рынок труда в состоянии обеспечить достаточные возможности для привлечения квалифицированных и эффективных в деятельности специалистов лишь в периоды существенной нестабильности ряда внешних факторов, переживающих государственно-экономические этапы реорганизации.

В относительно стабильном состоянии внешних факторов, на рынок труда опытные эффективные специалисты попадают редко и их поиск, и определение обычно занимает много времени и сил. Особенно это касается специалистов управления и реализации продукции, эффективная деятельность которых существенно формирует общую результативность деятельности организации

Представления заказчика редко распространяются на личностные психологические особенности потенциального члена организации и ограничиваются функциональным содержанием его деятельности и общепринятыми нормами поведения и жизнедеятельности. Поэтому, большинство кадровых агентств не практикует методы отбора специалистов с использованием тестовых инструментов, определяющих личностные стратегические особенности поведения, средства и способы осуществления деятельности и условия, являющиеся оптимальными для возможностей наиболее эффективного ее осуществления. По существу, кадровые агентства редко занимаются вопросами психологического обеспечения деятельности, выполняя лишь часть от общего комплекса мероприятий, обеспечивающих поиск и отбор наиболее подходящих для организации специалистов.

Однако и такой вид отбора может являться своеобразным финансовым и энергетическим критерием оценки труда и, по существу, единственным для организаций, по тем или иным причинам не имеющих собственных служб персонала.

Долгосрочные и хорошо проработанные программы кадровой стратегии развития и усовершенствования деятельности организации редко ограничиваются прямым привлечением необходимых специалистов посредством использования потенциала рынка труда. Хотя такой вид отбора и привлечения специалистов отличается преимуществом получения профессионально полностью готового к деятельности сотрудника, сами сложности его поиска и привлечения и возможные проблемы его вхождения в коллектив, особенно на высокие руководящие должности, формируют иной вид обеспечения организации специалистами.

Организации, разрабатывающие и применяющие долгосрочные стратегии развития, предпочитают вопросы кадрового обеспечения деятельности решать посредством организации устойчивых каналов притока молодых специалистов, с последующей их адаптацией к условиям деятельности, обучением и развитием.

Такая кадровая политика существенно не меняет методы отбора, перенося их акценты на вопросы профессиональной ориентации и процессы отбора молодых специалистов, обладающих значительным потенциалом личностного развития.

Наибольшие возможности такой кадровой политики, помимо организации собственных моделей профессионального обучения, сосредоточены в механизмах привлечения студентов старших курсов профильных учебных заведений. Такие механизмы могут включать в себя вариации предварительных контрактов на будущую деятельность в организации при успешном окончании обучения.

«Ранняя» профессиональная ориентация выгодна и организации и специалисту. Организация имеет возможность выбрать потенциально лучших специалистов, из числа имеющихся и конкретно регулировать процессы формирования кадрового потенциала с учетом специализаций деятельности организации и планов ее развития.

Будущий специалист, за оставшееся время обучения имеет возможность более качественно сформировать профессиональную направленность и целенаправленно готовиться к конкретной будущей специальности в конкретной организации. Производственная практика позволяет мягко адаптироваться к будущей деятельности и в ее период сформировать готового для деятельности в организации специалиста с хорошим потенциалом личностного развития.

Кадровое обеспечение организации может осуществляться посредством мероприятий по привлечению специалистов, не обладающих профильным образованием. Личностные способности и средства управления деятельностью, виды работ по взаимодействию с внешними факторами, аналитическая деятельность и процессы стратегического планирования и развития редко значимо зависят от исходной профессиональной специализации. В таких случаях перепрофилирование специалистов обычно не занимает много времени и увеличивает количество претендентов, способных улучшить результативность деятельности организации.

Особняком в процессах привлечения специалистов располагаются такие методы, как «охота за головами» и переманивание специалистов у конкурентов, с целью ослабления их позиций на товарном, сырьевом и иных рынках.

«Охота за головами», как метод привлечения специалистов, прежде всего предполагает приобретение коммерческой информации, потенциала взаимодействия с внешними факторами и организационной культуры деятельности, присущих привлекаемому специалисту. Переманивание специалистов у конкурентов не только ослабляет их, но и предоставляет организации новые налаженные каналы реализации продукции, контролируемые такими специалистами, новые эффективные методы деятельности, потенциальные возможности организационного развития и т.п.

Такие методы привлечения специалистов не только обостряют конкурентную борьбу и увеличивают негативные составляющие условий деятельности, но и вступают в серьезные противоречия с морально-нравственными категориями, регулирующими процессы осуществления деятельности. Выгоды, полученные от применения таких методов могут обернуться серьезными для организации проблемами в будущем, формируя имидж, значительно препятствующий ее развитию.

ООО «Девора» специализируется на пошиве медицинской одежды. Для пошива используются ткани, произведенные в Италии. Кампания выпускает большой ассортимент продукции и знаменита высоким качеством своих изделий.

Кадровый отдел ООО «Девора» привлекает специалистов в количестве, качестве и специализации, достаточной для организации оптимальной работы кампании. Постоянно происходит усовершенствование условий труда с целью общей оптимизацией и эффективностью деятельности организации.

Основные функции отдела по работе с кадрами кампании:

1. Обеспечение занятости, безопасных условий труда, охраны труда.

2. Установление условий труда, соблюдение трудового законодательства, правил охраны труда, разрешение трудовых споров.

3. Материальная мотивация работников.

4. Информационное обеспечение деятельности организации.

5. Контроль за ситуацией как внутри организации, так и на рынке труда.

6. Развитие отношений с органами рабочего самоуправления.

На первый взгляд работа отдела по работе с кадрами соответствует нормам, но есть некоторые неучтенные моменты, которые повысят эффективность ее деятельности:

- дорганизация и проведение обучения, повышение профессиональных качеств персонала, договора по обмену опытом с другими кампаниями, посещение тематических выставок-ярмарок; развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;

- нематериальная мотивация: корпоративная культура, система карьерного роста, и всевозможные конкурсы, система наставничества, развитие инновационного поведения и творческого уровня работников;

- создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников (психологический и моральный климат, комфортное рабочее место, питание и др., т.е. выработка адекватных рекомендаций руководству по улучшению деятельности предприятия связанных с рабочим бытом персонала и отношениями между работниками, по множеству возникающих конкретных ситуаций); исследования по выявлению мотивации работников к труду, повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;

- творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;

- социальные вопросы, т.е. забота об отдыхе, здоровье, жилищных условиях работников, программы поощрения и внимания (дни рождения, подарки к праздникам льготы разного типа);

- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации; планирование карьеры - продвижение по службе.

Список используемой литературы

управление персонал мотивация

1. Управление персоналом: Учебник / Под.ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
2. Управление персоналом организации: стратегия, менеджмент, маркетинг Учебник./ Под ред. А.Я.Кибанова..-М.:Инфра-М, 2007.
3. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Приор, 2008.
4. Морозова И.Н. HR-менеджмент: справочник менеджера по персоналу.- "Феникс", 2006
5. Чемеков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом.- Вершина, 2007
6. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях. - РОСБУХ 2008
7. Челнокова Т. Е. Ряковский С. М. Управление персоналом. - М, 2004.
8. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. - 2-е изд. - М.:Дело, 2001. - 392 с.
9. Виханский О.С., А.И. Наумов Менеджмент: учебник - М.: Гардарики, 2002.
10. Драчева Е.Л., Л.И. Юликов Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002.