Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Кузбасский государственный технический университет»

Кафедра государственного и муниципального управления

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Теория управления»**

**на тему «Процесс и методы принятия управленческих решений»**

Выполнил:

Руководитель:

Кемерово 2009

содержание

[Введение 3](#_Toc254270154)

[1. Управленческие решения 5](#_Toc254270155)

[1.1. Понятие и классификация управленческих решений 5](#_Toc254270156)

[1.2. Технология разработки и реализации управленческого решения 16](#_Toc254270157)

[1.2.1. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения 16](#_Toc254270158)

[1.2.2. Технологии разработки и реализации управленческих решений 18](#_Toc254270159)

[1.2.3. Принципы разработки управленческого решения 19](#_Toc254270160)

[1.2.4. Условия и факторы качества управленческих решений 19](#_Toc254270161)

[1.2.5. Организация и контроль исполнения управленческих решений 26](#_Toc254270162)

[1.3. Методы обоснования управленческих решений 34](#_Toc254270163)

[2. Процесс принятия управленческих решений в управлении образования администрации г. Прокопьевска 39](#_Toc254270164)

[2.1. Основные задачи и функции управления образования администрации г. Прокопьевска 39](#_Toc254270165)

[2.2. Процесс принятия управленческого решения по оптимизации документооборота структурного подразделения – управления образования 39](#_Toc254270166)

[Заключение 40](#_Toc254270167)

[Список использованной литературы: 41](#_Toc254270168)

# Введение

Одной из характерных особенностей современного менеджмента является необходимость высокого профессионального уровня управленца, возросшая интеллектуализация управленческого труда. Основное предназначение менеджера - обеспечить эффективное функционирование, устойчивое развитие или выживание организации.

Внешняя и внутренняя среда, в которой функционирует организация, подвержена непрерывным изменениям, степень значимости которых различна. Чтобы не оказаться в ситуации водителя, не заметившего резкого поворота дороги, контроль за состоянием внешней и внутренней среды организации должен осуществляться непрерывно.

Разработка управленческого решения - один из наиболее важных управленческих процессов. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Только профессиональный менеджер владеет технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам. Известное мнение о том, что принять решение легко - трудно принять хорошее решение, лишь подчеркивает сложность процесса разработки решения, сочетающего в себе формальные и неформальные аспекты, различающиеся степенью участия в нем человека.

Объектом исследования данной курсовой работы выступают процесс принятия управленческого решения по рациональной организации документооборота. Предметом исследования является оптимизация документооборота управления образования администрации г.Прокопьевска.

Представленные данные в курсовой работе характеризуют организацию делопроизводства управления образования за период 2001-2009 гг.

Цель курсовой работы выработка рекомендаций по повышению эффективности документооборота организации.

Для реализации поставленной цели выделены следующие задачи:

* определение понятия управленческого решения, его место в процессе управления;
* изучение классификации управленческих решений, их значения и характеристик;
* характеристика основных этапов и принципов разработки управленческого решения, условий и факторов их качества;
* рассмотрение этапов организации и контроля исполнения управленческого решения;
* изучение методов обоснования управленческих решений.
* анализ задач и функций управления;
* выявление проблем, возникающих в процессе документооборота;
* разработка рекомендаций по решению проблем и повышению эффективности документооборота.

При исследовании использованы следующие методы:

* изучение и анализ научной литературы;
* сравнение, анализ, наблюдение.

Курсовая работа выполнена на основе работ отечественных ученых - Парахиной, Л. И., Бабосова Е.М., Мильнера Б.З., материалов отечественной периодической печати – ж-лы «Социс», «Государственная служба»; нормативных документов о принципах организации местного самоуправления; документов, образованных в процессе работы рассматриваемой организации – ежегодных отчетов о работе, входящих и исходящих документов, должностных инструкций, журналов регистрации входящих и исходящих документов, инструкции о порядке работы с обращениями граждан.

# 1. Управленческие решения

# 1.1. Понятие и классификация управленческих решений

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и имеет достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Принятие решений в организации характеризуется как:

• сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;

• поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;

• процесс взаимодействия членов организации;

• выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

• часть общего процесса управления;

• неизбежная часть ежедневной работы менеджера. Принятие решений является важнейшей функцией менеджеров[[1]](#footnote-1).

При принятии решения менеджер использует весь имеющийся у него опыт профессиональной работы, знания, результаты, анализ конкретной ситуации. Эффективное управленческое решение, как правило, является сплавом профессионализма менеджера и его искусства управленца, поскольку, как справедливо считают ведущие специалисты в области принятия управленческих решений, принятие решений является одновременно и наукой, и искусством.

Решения, принимаемые менеджером, всегда нацелены на перспективу в будущее. Поэтому в момент принятия решения далеко не всегда с уверенностью можно предсказать результат предпринимаемого действия, в какой степени оно будет обеспечивать достижение цели, стоящей перед организацией.

В экономической литературе понятие «решение» неоднозначно и рассматривается как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Управленческое решение на предприятии представляет собой теоретический акт субъекта управления (индивидуума или группы), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии[[2]](#footnote-2).

Для того чтобы решение было понятным для всех участников управленческой производственной деятельности, ему должна быть придана общезначимая форма, после чего оно сможет играть регулятивную роль. Процедура оформления решений неразрывно связана с разработкой их содержания.

Особо следует остановиться на правовой форме решения. Придание решению правовой формы не может рассматриваться как заключительная стадия решения, а является его ограниченным элементом, определяющим границы самостоятельности и ответственности субъектов, содержание и последствия принятых решений. Совмещение сторон деятельности субъектов управления, связанных с оценкой обстановки и выбором времени для действий с юридическими нормами, обеспечивает в деятельности этих субъектов как активный поисковый элемент, творческую оценку явлений, динамизм и оперативность в работе, так и строгую согласованность с другими звеньями управления и другими решениями.

От того, насколько качественно подготовлено управленческое решение, зависит не только, что особенно важно, степень эффективности управляющего воздействия органа управления на управляемый объект, но также организация выполнения управленческих решений и контроль за их исполнением. Другими словами, от качества подготовки управленческих решений в значительной степени зависит эффективность деятельности предприятия.

Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Любой орган управления несвободен в выборе решения. Принятое решение не означает победу, так как оно тщательно изучается политическими группировками по интересам, средствами массовой информации, которые способны существенно влиять и создавать общественное мнение вокруг принятого решения. Поэтому при принятии решения следует предвидеть последствия возможностей его отмены. Одни решения могут быть отменены без существенного ущерба, а другие - наоборот. Отмена решения обычно осуществляется в связи с переориентацией направлений деятельности или некачественной их подготовкой.

Управленческое решение есть план ликвидации проблемы.

Под проблемой понимается ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым (целевой подход) или наличие неиспользованных возможностей (предпринимательский подход к диагностированию проблемы)[[3]](#footnote-3).

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

• Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять или на каком качественном уровне нужно удовлетворять старые потребности)?

• Как делать (какую использовать технологию)?

• Какие производственные затраты следует произвести?

• В каком количестве производить?

• В какие сроки производить?

• Где производить (место, производственное помещение, персонал)?

• По какой цене и кому поставлять? Что это даст инвестору и обществу в целом?

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать, т.е. определять важность, весомость, ранг проблем по их актуальности, степени риска, масштабности[[4]](#footnote-4).

**Классификация решений.**

Системный подход позволяет раскрыть строгую систему и иерархию решений, соподчиненность и цикличность, проявить как общие признаки, так и специфические особенности, присущие отдельным видам решений.

Основными факторами, оказывающими влияние на организацию и функционирование системы, являются социально-экономические, технико-технологические и региональные.

На этом основании выделяют две группы задач, требующих решения:

* функциональные обусловленные разделением труда на предприятии (организации), полномочиями отдельных работников, имеют в основном стандартный характер.
* ситуационные появляются в результате нарушений взаимодействия подсистем и элементов на предприятии (организации), либо под влиянием вышеуказанных факторов.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность, что определяет выделение **интуитивных**, основанных на суждении (опыте), и **рациональных** решений.

При принятии интуитивного решения люди опираются на собственные ощущения того, что их выбор правилен. В основе решений, опирающихся на суждения, лежат знания и осмысленный опыт прошлого. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Для совершенствования разработки управленческих решений используются различные их классификации. На практике чаще используются классификации, в основу которых положены следующие принципы: цель; стадия жизненного цикла продукта; сфера действия; объект воздействия; масштабность; уровень управления; сложность; способ передачи; продолжительность действия и др.[[5]](#footnote-5)

**По критерию стадий жизненного цикла продукта** управленческие решения подразделяются на решения по научно-исследовательским и опытно-конструкторским разработкам на стадии разработки продукта; на решения по выводу продукта на рынок — решения по продажам в условиях стабильного производства и решения по выводу продукта с рынка на стадии его умирания.

**По сфере действия** решения подразделяются на экономические, социальные, технические, технологические; **по объекту воздействия** - внутренние и внешние; **по масштабу воздействия** — комплексные и частные; **по уровню управления** — решения высшего, среднего и низшего руководства; **по сложности** — стратегические, тактические и оперативные; **по организации разработки** - коллективные, коллегиальные и личные; **по форме представления** — приказ, распоряжение, указание, план, программа, стратегия, миссия; **по цели** — коммерческие, некоммерческие, количественные, качественные, общие и частные.

**По источнику возникновения** **решения** делят на инициативные, по предписанию, по предложению «снизу».

По юридическому оформлению решения могут быть в виде плана, приказа, распоряжения, инструкции; по способу фиксации — устные и письменные.

**По субъекту, принимающему решения**, выделяются решения индивидуальные, коллективные и коллегиальные. Индивидуальные принимаются лично руководителем, коллективные — соответственно коллективами предприятий и организаций ; коллегиальные — коллегиальными органами (советами, правлением и т.д.).

**По степени уникальности** решения делятся на рутинные и новаторские. Новаторское решение отличается спецификой построения процесса принятия решений и содержанием отдельных его этапов.

**По методам разработки** различают: количественные решения, включающие методы математического программирования, статистические методы; эвристические решения, основанные на использовании логики, интуиции, опыта. Использование методов математического программирования позволяет по заранее заданным параметрам находить оптимальное решение.

**По степени неопределенности**, зависящей от количества информации, имеющейся в распоряжении лиц, принимающих решения, последние подразделяются на детерминированные, принимаемые в условиях определенности, при наличии полной информации; вероятностные, принимаемые в условиях вероятностной определенности (риска); неопределенные, принимаемые в условиях неопределенности, т.е. при отсутствии необходимой информации по проблеме.

**С позиции количества рассматриваемых целей** управленческие решения можно классифицировать как одноцелевые и многоцелевые.

**По степени регламентации**, т.е. насколько жестко установлены сроки и условия действия подчиненных, различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие[[6]](#footnote-6).

Регламентирующие решения, исключая самостоятельность, полностью направляют деятельность подчиненных. От подчиненных требуется лишь безусловная исполнительность.

Ориентирующие однозначно определяют лишь основные моменты деятельности, в решении второстепенных вопросов допускается проявление самостоятельности подчиненных.

Рекомендующие решения контурно обозначают возможности деятельности подчиненных, предоставляя широкий выбор конкретных путей и проявления инициативы.

**По функциональному признаку** (содержанию) решения бывают:

* экономические решения связаны с повышением эффективности производства, совершенствованием деятельности предприятия (о капитальных вложениях, о цене ресурса, о распределении доходов и т.п.);
* социальные решения направлены на улучшение условий труда и отдыха членов коллектива предприятия и др.;
* технические решения принимаются для совершенствования технической политики и технологии производства, сокращения применения ручного труда;
* организационные решения направлены на улучшение организации труда работников, совершенствование нормативов, норм.

Различают решения **по периодам действия**: долговременные (перспективные) и оперативные. Перспективные определяются в общих чертах, они лишь задают направления для реализации определенной цели. Оперативные решения предусматривают меры по реализации прогнозов развития событий (конкретные виды работ, сроки их исполнения и исполнителей).

Решения классифицируются **по значимости**. Значимость решения определяется **влиянием его последствий**. Наиболее значимые решения принимаются не часто, но им уделяется большее внимание. Многие решения не являются значимыми, но часто повторяются и ввиду этого совокупный эффект их повышается.

**По продолжительности реализации** управленческие решения делятся на:

* стратегические, или перспективные, со сроком действия более 5 лет;
* тактические, или текущие, в пределах года;
* оперативные в пределах квартала или месяца.

**По причинам возникновения** выделяются следующие группы управленческих решений: программные, по распоряжению вышестоящих органов, инициативные, ситуационные, т.е. вызванные обстановкой, сложившейся в объекте управления.

Соотношение указанных групп управленческих решений в определенной степени характеризует стиль управленческой деятельности. Так, отсутствие инициативных решений свидетельствует о преобладании формального подхода руководителя к своим обязанностям или о его неспособности самостоятельно руководить объектом.

Большое количество ситуационных решений является основанием для вывода о наличии недостатков в управлении, о неэффективности построения и функционирования системы управления в целом.

**По степени сложности подготовки** управленческие решения подразделяются на программируемые (стандартные) — 90% решений (закупка товара, подбор кадров, формирование ассортимента и т.д.) и непрограммируемые (нестандартные) - имеют разовый творческий характер (разработка новых технологий, формирование новой структуры). Для программируемых решений отработана структура самого решения и процедура его подготовки и принятия. Непрограммируемые решения характеризуются новизной и требуют творческого подхода к их разработке. Для использования программируемых управленческих решений целесообразно создание банка стандартных решений. В определенной степени разработка стандартных решений может быть формализована и на этой основе автоматизирована с помощью электронно-вычислительной техники. Использование персональных компьютеров позволяет повысить качество и ускорить процесс подготовки решения и контроль за его исполнением. Важное значение в совершенствовании работы по принятию нестандартных решений, требующих творческих усилий при их разработке, является преобразование сложных нестандартных задач в стандартные, что в значительной степени упрощает решение задачи за счет использования известного порядка ее решения.

**Влияние личности менеджера** на характер разрабатываемых решений дополняет их классификацию уравновешенными и импульсивными решениями, осторожными, инертными.

При принятии уравновешенных решений анализируют и взвешивают все «за» и «против». В основе импульсивных решений лежит генерация идеи. Для осторожных идей характерна тщательная оценка. Инертные решения принимаются в результате подконтрольных и уточняющих действий.

Для повышения эффективности принимаемых решений требуется тщательная проработка и взаимоувязка последовательности и параллельности действий с несколькими критериями эффективности, структуризации проблемы на основе дерева целей и их ранжирование по актуальности, масштабности и степени риска.

Можно говорить о четырех наиболее характерных **видах оснований для принятия устных управленческих решений**, которые принимаются в настоящее время в рамках общих функций и полномочий управляющего субъекта:

1. оперативные решения, направленные на осуществление организационных, материальных и технических действий;
2. указания на подготовку решений в письменной форме;
3. поручения другим органам и должностным лицам о принятии ими решений в пределах их компетенции;
4. указания, выдаваемые в порядке осуществления контроля за выполнением письменных решений[[7]](#footnote-7).

Для того чтобы быть **эффективным**, решение должно удовлетворять ряду **требований**:

* + 1. быть реальным, т.е. исходить из достижимых целей, реально располагаемых ресурсов и времени;
		2. содержать механизм реализации, т.е. включать разделы, охватывающие организацию, стимуляцию, контроль при реализации решений;
		3. быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных;
		4. готовиться, приниматься и выполняться в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нештатных, аварийных ситуаций;
		5. быть реализуемым, т.е. не содержать положений, которые сорвут исполнение в результате порождаемых им конфликтов;
		6. быть гибким, т.е. изменять цель и (или) алгоритм достижения цели при изменении внешних или внутренних условий;
		7. предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.

**Качество** управленческого решения зависит от ряда факторов[[8]](#footnote-8):

* качества исходной информации, определяемого ее достоверностью, достаточностью, защищенностью от помех и ошибок;
* оптимального или рационального характера принимаемого решения;
* своевременности принимаемых решений, определяемой скоростью их разработки, принятия, передачи и организации исполнения;
* соответствия принимаемых решений действующему механизму управления и базирующимся на нем методам управления;
* квалификация кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
* готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.

Чтобы быть **качественным**, управляющее решение должно быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных и гибким - предусматривать изменение целей и алгоритмов достижения целей. В противном случае незначительные по величине отклонения исходных данных будут переводить управленческие решения из разряда эффективных в число неэффективных. Требования к управленческим решениям и условия их достижения представлены в табл.1.

Решение — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям.

Решение может приниматься человеком в трех основных системах: технической, биологической и социальной. Решение, принятое в социальной системе и направленное на стратегическое планирование, организация управленческой деятельности, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании (методология, структура, процесс, механизм), управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой, называется управленческим.

**Как процесс** управленческое решение — это поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения. **Как явление** управленческое решение — это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т.п.

В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы. **Формы разработки**: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, акцепт, положение, правила, модель. **Формы реализации**: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинга), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

# 1.2. Технология разработки и реализации управленческого решения

# 1.2.1. Основные этапы разработки и реализации управленческого решения

Разработка решения представляет собой совокупность последовательно повторяющихся действий, которые складываются из отдельных этапов, процедур, операций.

Возможны разные способы представления процесса принятия решения, в основе которых лежат различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д.

На практике предлагаются различные **схемы процесса разработки решений**, различающиеся между собой степенью детализации отдельных процедур и операций. В отечественной литературе предложен «**типовой**» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов, включающий следующие этапы[[9]](#footnote-9):

1. Предварительная **формулировка задачи** (проблемы). На этом этапе применяется в основном логический инструментарий с использованием различных методов (анализа, синтеза, сравнений, индукции, дедукции, аналогии и т.д.)
2. **Выбор критерия** оценки эффективности решения. Он необходим при сопоставлении различных вариантов решений и выбора наилучшего из них. Критерии оценки эффективности решений должны иметь количественное выражение (физический смысл) и наиболее полно отражать результаты решений, быть простыми и конкретными.

Неверно выбранный критерий может привести к ошибочным выводам, к дезорганизации в работе, поэтому необходимо учитывать некоторые рекомендации:

* критериями могут быть как один, так и несколько показателей. Однако частные критерии (для отдельных подсистем предприятия) должны быть увязаны с общесистемным критерием (относительно интересов предприятия в целом);
* в качестве критериев могут быть не только максимальные или минимальные значения показателей, но и границы допустимости, за пределами которых повышение эффективности несущественно;
* если количество критериев достаточно велико, их следует сгруппировать и из более важной группы выбрать основной критерий.

Работа по выбору критерия проводится на уровне логических рассуждений и интуиции.

1. Точная постановка задачи. В сформулированной задаче должны быть четко отражены:
* полная объективная характеристика сложившейся ситуации;
* значимость решаемой задачи для деятельности предприятия;
* сроки выполнения задачи;
* цель, ограничения как количественные, так и качественные, при выборе альтернатив решения задачи;
* конкретные критерии оценки эффективности решений.

Особенно важно при сборе и обработке информации изучить существующую нормативно-правовую базу, поскольку правомочность решений определяется нормативными актами, что позволит обеспечить непротиворечивость принимаемых решений. Однако нормативно-правовая база нередко отстает от требований и изменившихся условий государственного управления. Поэтому при подготовке решения необходимо предусмотреть проведение экспертизы действующих нормативно-правовых документов по данной проблеме. В случае их оторванности от реалий государственного управления важно при разработке вариантов решения обратиться в соответствующие органы о необходимости внесения требуемых изменений в эти документы.

1. Разработка возможных вариантов. Группа разрабатывает на основе выбранных методов варианты решения проблемы. В качестве методов выработки вариантов решений используются: метод аналогии, метод эксперимента, экономико-математические методы, метод имитационного моделирования, метод деловых игр, методы системного анализа.
2. Выбор альтернатив. Сложность расчетов по сопоставлению вариантов определяется количеством факторов, оказывающих влияние на моделируемый процесс. Они могут быть относительно простыми при незначительном количестве факторов и степени их влияния на эффективность решения.
3. Принятие решения. При решении крупных проблем, когда разработкой вариантов занимаются группы специалистов, они же представляют руководителю рекомендации, обоснованные соответствующими расчетами. Но окончательное решение принимает тот, кто несет за него непосредственную ответственность.

Весь процесс разработки и реализации управленческого решения должен быть ориентирован на достижение запланированной цели.Ориентация на цели достигается в результате применения профессиональных управленческих технологий разработки и реализации управленческих решений[[10]](#footnote-10).

# 1.2.2. Технологии разработки и реализации управленческих решений

Управление компанией как вид профессиональной деятельности базируется на обоснованном применении технологий разработки и реализации управленческих решений. В отличие от технократических технологий (в машиностроении, металлообработке и т.п.) управленческие технологии не являются детерминированными, так как их объектом является человек. В их состав входят **целевые и процессорные технологии[[11]](#footnote-11)**. Процессорные технологии обслуживают целевые, являясь по отношению к ним инструментарием. Целевые включают инициативно-целевую, программно-целевую и регламентную технологии. Целевая технология — это технология, основанная на приоритете целей над ситуациями. Она ориентирует решение на достижение цели, а не на устранение возмущающих воздействий.

При реализации целевых технологий различают солидарное и пропорциональное авторство. Солидарное авторство — это равные права руководителей и исполнителей на всю программу выполнения задания и результаты. Пропорциональное авторство — это права на всю программу и результаты задания или их части, определяемые соотношениями затрат (материальных, интеллектуальных и др.) всех, кто принимал участие в программе.

# 1.2.3. Принципы разработки управленческого решения

При определении принципов принятия решений можно рассматривать их с двух позиций: как принципы (приоритеты) поведения руководителя или как принципы организации управленческого труда при принятии решения[[12]](#footnote-12).

В первом смысле принципы принятия решения близки по смыслу к принципам управления вообще, так как процесс принятия и реализации решения является его сутью. Руководителями могут определяться при этом свои принципы, исходя из опыта, стиля управления и других факторов.

# 1.2.4. Условия и факторы качества управленческих решений

Качество управленческих решений — совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Обоснованность управленческого решения проявляется в необходимости учета всей совокупности факторов и условий, связанных с его разработкой. При этом важное место отводится **качеству**, используемой **информации**, ее **достоверности и полноте**, **своевременности** поступления. Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по **психологическим критериям**. В частности, опытные руководители до объявления решения создают благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительное впечатление. Не рекомендуется «нагонять страх», так как создается оппозиция руководителю.

Обоснованность решения не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос, что необходимо сделать, исполнителям должны быть ясны и другие:

* почему нужно сделать именно так, а не иначе;
* чем лучше прежнего новый порядок вещей;
* насколько это соответствует не только интересам предприятия, но и каждого работника.

Эффективность управленческого решения подчеркивает обязательность **соотношения ожидаемого и достигнутого** экономического и социального **эффекта с затратами** на его разработку и реализацию. Соблюдение данного требования является основной предпосылкой выживания и процветания предприятия в условиях рыночной экономики.

Отдельные авторы рассматривают управленческий труд как сумму решенных управленческий ситуаций, а качество решений, как определяющий критерий эффективности этого труда[[13]](#footnote-13). Очевидно, критерием качества решений выступает их практическое внедрение. В связи с этим в практике деятельности предприятий применяется показатель, косвенно оценивающий качество принятых управленческих решений через количество выполненных решений, и рассчитывается он по формуле:

Выраженный в процентах данный показатель характеризует по существу качество управления, хотя и не абсолютно, а с определенной долей неточности.

Решения должны приниматься в срок. Своевременность решения — важное условие эффективности. Запоздалое решение не исправляет положения. Если возникает проблема на предприятии, события не ждут, они направленно развиваются. На разрешение проблем требуется определенное время. За этот период изучается обстановка, собираются необходимые данные, чтобы подготовить решение, принять и реализовать его. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководитель заведомо наносит ущерб эффективности собственных решений. Время принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

Непротиворечивость управленческого решения выражается в необходимости его предварительного согласования с ранее принятыми в данной фирме, а также проверки соответствия нормативно-правовым документам органов управления и контроля (федеральным, региональным, ведомственным). Чтобы решение было правомочным, оно должно приниматься органом (лицом), имеющим на это соответствующие полномочия, законное основание, право.

Конкретность управленческого решения проявляется в четком указании: кто, что и когда должен выполнить.

Решение должно быть простым по форме и ясным по содержанию, чтобы быть понятным не только лицу, его принимающему, но и адресату исполнения.

С точки зрения делопроизводства, управленческое решение (приказ, распоряжение, постановление и др.) должно включать констатирующую и постановляющую части. Первая отражает суть проблемы, ее характеристики и особенности; вторая — цели решения, средства их достижения. Здесь же называются лица, ответственные за его своевременное выполнение, определяются также формы и сроки контроля, поощрения и санкции за возможные нарушения[[14]](#footnote-14).

Важной предпосылкой качественных управленческих решений является их профессиональная разработка с учетом экономической и социальной целесообразности. Грамотный анализ проблемной ситуации, правильная постановка цели и задач, подготовка альтернатив и выбор оптимального варианта согласно установленным критериям — необходимые составляющие качества и эффективности управленческих решений.

Качество управленческого решения — это степень его соответствия внутренним требованиям (стандартам) организации. Руководитель должен уделять внимание каждому этапу процесса разработки и реализации решения. Качество каждого этапа вносит существенный вклад в общую оценку качества управленческого решения.

Основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения **—** это информация, набор целей управления, методы разработки управленческого решения, набор объектов, входящих в концептуальную модель предприятия, используемая управленческая технология, выбранное свойство процесса разработки управленческого решения, форма его подачи, организационный аудит управленческого решения. Дополнительно к уже рассмотренным элементам необходимо добавить и общесистемные: законы управления и организации и законы для организаций. Посредством этих законов осуществляется процесс разработки и реализации управленческого решения. Все перечисленные элементы должны усиливать действия друг друга, т.е. составлять систему, обладающую свойством эмерджентности[[15]](#footnote-15).

В каждой конкретной ситуации разработка управленческих решений осуществляется в специфических условиях, характерных для этой ситуации, с учетом факторов, оказывающих прямое или косвенное воздействие. На предприятии сталкиваются, как травило, множество интересов, желаний, намерений. Поэтому в каждом управленческом решении имеют место элементы субъективности, зависящие от знаний и способностей руководителя.

Одновременно в основу управленческих решений закладываются определенные объективные положения, с которыми обязан считаться каждый руководитель. Степень их использования зависит от умения руководителей исходить из объективных позиций и разрабатывать решения с учетом научных основ управления.

Объективными экономическими условиями разработки грамотных управленческих решений являются:

1. знание реальных тенденций развития управляемого объекта;
2. владение методами положительного использования складывающихся тенденций на деятельность предприятия;
3. ориентация в общих целях развития экономики страны в целом;
4. определение задач, вытекающих из этих целей, для управляемого объекта;
5. четкое представление о состоянии объекта, внешней среды (ближайшего окружения), тенденциях их развития;
6. владение набором методов перевода управляемого объекта из фактического состояния в желаемое и придание ему необходимых направлений развития;
7. умение своевременно реагировать на изменяющуюся обстановку и новые задачи, выдвигаемые рынком, экономической политикой государства.

Для соблюдения указанных условий руководитель должен располагать информацией, поступающей от разных источников — внутренних и внешних, приобретающейся в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Однако и при хорошо организованном информационном обеспечении принимаются как правильные, так и ошибочные решения.

Повышению их качества способствует предварительное продумывание следующих организационных вопросов:

1. где и кто принимает решение;
2. типы принимаемых решений на различных уровнях;
3. время, необходимое для принятия решений после получения информации;
4. система оформления и передачи решения;
5. система контроля исполнения принятых решений и проверка их фактической эффективности.

Кто и где должен принимать решения зависит от существующих прерогатив отдельных подразделений в аппарате управления. Общим правилом при этом является то, что решение должно приниматься в том звене управления, в компетенцию которого входит данный круг вопросов (его выполнение).

Для руководителей разного уровня характерен определенный тип принимаемых решений. Так, чем ближе руководитель к производству и меньше масштабы его работы, тем больше доля оперативных решений, конкретнее адресность.

Факторов, влияющих на качественный уровень управленческих решений, может быть множество. Условно их можно разделить на две группы:

а) ситуационного характера, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий. К данной группе относятся изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.;

6) поведенческого характера в процессе разработки решений: мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения.

Факторы первой группы действуют на этапе, предшествующем принятию решений, и способствуют формулированию проблемы. Факторы второй группы проявляются в поведении руководителя, его сотрудников в ходе разработки управленческих решений. В практике принятия решений на отдельных стадиях эти группы факторов могут переплетаться.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер. В их числе:

1) значительный объем принимаемых решений. Если в год руководитель подписывает от 300 до 1000 и более приказов, то ему лично трудно обеспечить высокую степень их обоснованности;

2) вновь принимаемые решения не увязываются с предыдущими, дублируют существующий организационный порядок;

3) трансформация цели решения в процессе его движения по иерархическим уровням. При прохождении по «вертикали» решение не должно расходиться с интересами отдельных иерархических уровней;

4) принятие псевдорешений, т.е. решений, не имеющих конкретного содержания: расплывчатых, непроверяемых, отражающих общую установку, пожелания («обратить внимание», «повысить», «принять необходимые меры», «усилить требования» и т.п.);

5) недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений;

6) нередко непропорционально большая доля объема внимания руководителя уделяется узкому кругу проблем текущего функционирования предприятия, тем или иным подсистемам в результате недостаточного делегирования полномочий;

7) отсутствие процедуры согласования решений с исполнителями;

8) установление нереальных сроков для исполнения работы («мобилизующие» сроки могут быть лишь исключением и не должны превращаться в систему);

9) низкий уровень инновационных (стратегических) решений;

10) решения недостаточно конкретизируются элементами «исполнительского замысла» (кто, что, какими средствами, в какие сроки выполняет и т.д.);

11) при подготовке решений не соблюдаются стандарты делопроизводства, могут отсутствовать параметры, без которых их выполнение затруднено, либо вообще невозможно;

12) несовершенство используемого механизма оценки эффективности реализованных решений;

13) принятие решений под влиянием эмоций;

14) принятие решения на основе компромисса, не по соображениям его истинного достоинства, а для примирения различных точек зрения и др.

Способность найти причины появления решений низкого качества ограничит возможность их возникновения на разных этапах процесса разработки и исполнения и тем самым будет способствовать повышению эффективности решений.

Обеспечение высокого качества управленческих решений — проблема комплексная. Отечественными авторами предлагалось в помощь руководителям создавать на предприятии «управленческие ОТК»[[16]](#footnote-16). По существу это экспертная группа, подчиняющаяся руководителю. Регулярность работы группы определяется объемом дел по оценке качества решений.

При хорошо отлаженной системе подготовки управленческих документов (решений) такая экспертная группа может упраздняться.

# 1.2.5. Организация и контроль исполнения управленческих решений

В первую очередь руководитель должен разделить общую программу действий на отдельные участки (групповые задания) конкретным исполнителям (планирование реализации решения). Затем **процесс организации выполнения** решения включает три взаимосвязанных этапа: доведение задач до сознания исполнителей; подготовку исполнителей к выполнению задания (организация исполнения); побуждение исполнителей к его добросовестному выполнению (мотивация).

При доведении задач стремятся к тому, чтобы исполнители четко представляли: что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку, с какими количественными и качественными показателями необходимо делать.

Для лучшего восприятия задания сначала разъясняется общий замысел решения проблемы, стоящей перед коллективом. Глубокое и однозначное его понимание — исходное условие усвоения индивидуальной задачи. Далее следует показать место каждой задачи в общей работе, взаимные связи с другими заданиями. Наконец, разъясняется цель, т.е. предполагаемый результат труда, предоставляемые в распоряжение исполнителя средства труда, указываются сроки завершения, критерии оценки результатов. Особое внимание обращается на возможные трудности, пути их преодоления, правила безопасности труда.

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирование, показ образцов исполнения, изучение документов и др. На собраниях и совещаниях с докладом обычно выступает тот начальник, который принял решение, но это не всегда целесообразно. Авторитет начальника, от имени которого объявлено решение, создает своеобразный психологический барьер для свободного обсуждения путей выполнения решения. Лучше, если с сообщением выступит человек, к которому исполнители относятся с достаточным уважением, как к специалисту, хотя он не является ни их начальником, ни автором решения. Автору решения лучше не включаться в дискуссию, какие бы формы она ни приобретала. Чем острее проходит дискуссия, тем лучше выявляются сомнения подчиненных, «подводные камни», которые автору трудно было предвидеть. Материалы обсуждения тщательно анализируют, иногда проводят беседу с некоторыми выступившими оппонентами[[17]](#footnote-17).

После заслушивания всего спектра мнений, желательно выступить руководителю с изложением программы действий, учитывая результаты состоявшегося обсуждения. При этом следует акцентировать внимание на замечаниях, которые были учтены.

Инструктирование проводится накануне начала практических работ. Общее правило при инструктировании: сообщать самое необходимое, без чего нельзя начать работу. Остальные сведения сообщать по мере приближения сроков выполнения соответствующих видов работ путем проведения дополнительного инструктирования.

Показ образцов исполнения как метод доведения задачи используется, когда словесные объяснения недостаточно эффективны. Формы реализации данного метода различны:

• наблюдение за работой опытного человека;

• кинофильм, деловые игры, видеозапись игры;

• обсуждение видеозаписи с повторной видеозаписью создают деловую обстановку;

• тренировки (показ «как» и далее самостоятельное исполнение работ);

• упражнение (с целью отработки навыков, умения для выполнения работы).

Изучение документов относится к числу основных методов доведения задачи. Точность восприятия и передачи содержания по документу зависит от многочисленных факторов: как он составлен, в каком контексте предъявляется, каково самочувствие работника и т.д.

Различают афферентный и эффекторный образы предстоящей деятельности. Афферентный - созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задания. Эффекторный — это оперативный образ, т.е. собственный план действий. Такие планы выполнения одной и той же задачи у разных людей могут быть неидентичными[[18]](#footnote-18).

По заявлению психологов, работники со слабой нервной системой предпочитают составление подробного индивидуального плана. Люди с сильной нервной системой склонны к менее подробным планам. Как более уверенные в себе, они полагают быстро ориентироваться в непредвиденных обстоятельствах. Другими словами, эффекторные оперативные образы, с которыми они приступают к работе, у них различны. Чем более обогащен такой образ в сравнении с тем, что воспринято от начальника, тем инициативнее работник.

Каждое отдельное задание руководитель как бы «проигрывает» сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Ошибки в определении характера, объема или содержания задачи снижают эффективность решения в целом. Во избежание этого следует придерживаться следующих правил[[19]](#footnote-19):

1. Обеспечение соответствия каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя. Необходимо учитывать профессиональное мастерство работника (его специальные знания, умения, опыт выполнения подобной работы). Задание соотносится также с особенностями темперамента личности. Как известно, флегматику с трудом дается работа, требующая быстрой перестройки, на что подходят холерики. Темперамент влияет и на восприятие любой новой задачи.
2. Распределение задач должно стимулировать коллективистские чувства (например, исключается получение выигрыша опытными работниками за счет сохранения или снижения разряда другим членам бригады; непреложно справедливое установление коэффициента трудового участия и др.).
3. Взаимное доверие исполнителей общей задачи. Должно быть убеждение, что член бригады не совершит поступков, которые отрицательно скажутся на общих результатах труда. Каждый в отдельности уверен, что все остальные могут работать с полной отдачей и высококачественно. Важна примерная однородность мотивов труда членов коллектива. Это достигается в результате большой воспитательной и организаторской работы.
4. Взаимная подстраховка и взаимная помощь совместно работающих людей. Решение — это целостный замысел, разделение которого на части для разных исполнителей сопряжено с возможными издержками и обеднением общего замысла. Поэтому при распределении задания должна быть дана четкая ориентация подчиненных на конечный результат, достигаемый всем коллективом. Для каждого исполнителя следует предусматривать стимулы, которые побуждали бы его заботиться не только о выполнении собственных задач, но и задач коллег.
5. Мобилизация коллектива - разновидность деятельности по организации выполнения решений. Она реализуется одновременно с процессом доведения задач до исполнителей. Суть: с помощью целенаправленной системы воспитательных и организационных мер руководитель совместно с общественными организациями (профсоюзом) формирует морально-психологический настрой коллектива и каждого работника на добросовестное выполнение задания (принятого решения). Работа проводится поэтапно: вначале с активом организации, затем составляется план мобилизации (организационно-технических мероприятий) выполнения задания по подразделениям.

Необходимость контроля за реализацией принятых решений достаточно очевидна. Хозяйственная практика свидетельствует, что нередко и качественно разработанные решения оказываются невыполненными из-за отсутствия хорошо налаженной системы контроля. Руководитель вынужден реагировать на ситуацию по получению тревожного сигнала, когда решение уже находится в критической точке. Проблема может оцениваться по критериям, не отражающим действительное состояние дел. (Например, в строительстве в качестве критерия используется показатель — освоение средств, вместо количества и качества выполненной работы). Причинами отклонений в реализации решений могут быть безответственное отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было учесть на стадии разработки решения, но необходимо учесть на завершающем этапе его реализации[[20]](#footnote-20).

Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом.

**Процесс контроля** характеризуют **три составляющие[[21]](#footnote-21)**: содержательная (что выполняется в процессе контроля), организационная (кем и в какой последовательности осуществляется), технологическая (как производится).

**Цель контроля** — обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков. **Содержание контроля проявляется** в выполняемых им **функциях**: диагностика состояния дел, ориентирование, стимулирование, корректировка действий, распространение передового опыта, осуществление авторского надзора, а также педагогическая и правоохранительная.

Диагностическая функция контроля состоит в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения; ориентирующая функция направлена на указание ориентиров, т.е. тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания; стимулирующая функция контроля заключается в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов и в первую очередь человеческого фактора.

Глубоко заблуждаются те руководители, которые считают, что чем чувствительнее санкции за упущения в работе, тем подчиненные лучше будут работать. Часто это побуждает к более изощренным формам сокрытия недостатков. Контроль важно нацеливать не только на выявление недостатков, но и резервов, на убеждение работников в недооценке и игнорировании потенциальных возможностей.

Корректирующая функция контроля заключается в уточнении самого решения, если обстановка изменилась. Сделать это необходимо «на месте», не откладывая в «долгий ящик». Руководитель должен сознавать, что фактическое положение есть результат проверки принятых им решений.

**Процесс контроля** включает следующие **стадии**: установление норм деятельности (функционирования), сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения; разработку и реализацию корректирующих действий. Нормы функционирования устанавливаются в ходе составления плана. **На этапе организации контроля выделяются точки наблюдения — индикаторы отклонения поведения объекта контроля от нормы функционирования.** Эффективный контроль основан на прогнозировании результатов, должен быть ориентирован на перспективу, иначе может стать формальным и даже бесполезным[[22]](#footnote-22).

Сбор данных о фактическом исполнении решений — обеспечивающий этап контроля; наилучшая его форма — использование современных технических средств по снабжению оперативной информацией. Органами управления устанавливаются ключевые точки, сбор информации от которых позволяет принимать опережающие решения, до наступления нежелательных событий. Сравнение и оценка фактического и ожидаемого результатов должны осуществляться на основе качественной информации (точной, достаточной). Материалы анализа немедленно направляются руководителю, чей участок работы контролировался.

Разработка корректирующих действий осуществляется на основе сигнальной (индикаторной) информации. При этом вскрываются причины отклонений, предлагаются альтернативные варианты их преодоления. Причинами корректировок могут быть: ошибки, допущенные при разработке решений; изменения, происшедшие под влиянием внешних и внутренних факторов; недостатки в организации исполнения решений; появление дополнительных возможностей для повышения эффективности решений.

По существу задача внесения корректировок является безальтернативной, поскольку в изменившихся условиях (обстоятельствах) выполнение ранее принятого решения может быть неэффективным либо дезорганизованным. Коррективы вносятся при сохраняющейся целевой ориентации решения. Но возможна ситуация, когда по материалам контроля принимается новое решение сообразно сложившейся обстановке.

Для руководителей внесение изменений в реализацию решений нередко сопряжено с психологическими трудностями. Однако это лучше, чем отказ от них, так как последствиями может быть ухудшение морально-психологического климата, создание видимости работы, нервозность в коллективе, халатность и бесконтрольность. Учитывая нежелательные последствия, руководитель должен предусматривать возможность внесения корректировок в решение, особенно если оно принимается в условиях неполной информационной определенности.

Отдав распоряжение о выполнении принятого решения, руководитель далее ориентируется на обратную связь — поступающую информацию о ходе реализации решения, которую руководитель должен дополнять собственными впечатлениями о результатах работы.

Контроль призван информировать исполнителей о ходе работы, ее соответствии замыслам руководителя. Исполнитель заинтересован в том, чтобы его усилия были замечены окружающими и оценены по достоинству. Признание служит дополнительным стимулом к дальнейшим усилиям в работе. Сам факт контроля (в деликатной форме) служит аргументом, повышающим престиж выполняемой исполнителем задачи, прибавляет самоуважения, уверенности в своих делах.

Соблюдение некоторых условий психологического свойства повышает эффективность контроля. А именно: когда человек работает увлеченно, самозабвенно и верно, не стоит отвлекать его, так как внутренне он примет контроль как помеху. Осуществлять контроль следует в ситуации, когда работник испытывает сомнения, либо когда выполнен некоторый этап работы и он сам готов поделиться результатами. Вопросы, часто контролируемые, отражают особое значение в сознании исполнителей. То, что выпадает из внимания контролеров, уходит в тень и у исполнителя. Поэтому проводить контроль следует системно. Все должно проверяться, хотя и не одинаково глубоко.

# 1.3. Методы обоснования управленческих решений

Успешное решение проблемы во многом зависит от соблюдения ряда основополагающих принципов, среди которых немаловажным является то, что **технология разработки** должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций, инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.[[23]](#footnote-23)

**Системный подход.** Принципиальная особенность системного подхода: рассмотрение объекта управления как сложной системы с многообразными внутрисистемными связями между ее отдельными элементами и внешними связями с другими системами. Достоинство системного подхода — возможность учета неопределенности поведения элементов и системы в целом, а также обеспечение согласованности множества целей элементов подсистем с общими (например, целей завода и цехов, участков). Цель системного анализа — выяснение реальных целей принимаемого решения, возможных вариантов достижения этих целей, установление условий появления проблемы, ограничений и последствий решения. Логический системный анализ дополняется математическим анализом системы[[24]](#footnote-24).

**Метод инверсии** предполагает отказ от традиционного подхода к решению проблемы путем преодоления существующего стереотипа.

**Метод аналогии** характеризуется использованием имеющегося опыта решения подобных ситуаций на данном предприятии, либо родственных.

**Метод фантазии** заключается в надежде на случайное нахождение решения задачи при попытках поиска самых невероятных способов ее разрешения. Основанием для данного метода является широкий обмен информацией, идеями, знаниями между работниками управленческого аппарата.

**Метод «мозговой атаки»** (штурма) используется для поиска решений новых, глобальных задач.

**Метод морфологического анализа** состоит в разделении задачи на составляющие, в рамках которых осуществляется поиск наиболее рациональных идей и способов их реализации. Затем создается многомерная таблица, позволяющая оценить целесообразность всех возможных комбинаций решения задачи.

В отечественной литературе приводится ряд классификаций методов, использующихся при разработке решений. В соответствии с одной из этих классификаций вся совокупность методов делится на три группы: методы, опирающиеся на интуицию руководителей; методы, основанные на «здравом смысле»; методы, использующие научно-технический подход.

Особенности целей (по содержанию, масштабности, объему затрат, временному признаку и др.) определяют способ их достижения. Могут сложиться ситуации, решение которых связано с выбором одного из типов действий: принимать или не принимать решение (по принципу «делать или не делать»); решение с двумя вариантами достижения цели; решение с тремя и более вариантами. Цели, типы решений и методы, им соответствующие, изложены в табл.[[25]](#footnote-25)

**Выводы:**

1. Управленческое решение — развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц, результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования для достижения конкретной цели менеджмента.
2. Принципы классификации решений: стадия жизненного цикла продукта; сфера действия; объект воздействия; масштабность; уровень управления; сложность; способ передачи; продолжительность действия и др.;
3. По степени регламентации различают решения регламентирующие, ориентирующие и рекомендующие.
4. Формы управленческого решения: по форме разработки: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель; по форме реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинга), совещания, заседания, отчет.
5. Процесс разработки и реализации управленческого решения должен быть ориентирован на достижение запланированной цели и включает следующие типовые этапы: формулировка задачи; выбор критерия оценки эффективности решения; точная постановка задачи; разработка возможных вариантов решения проблемы; выбор альтернатив; принятие решения.
6. Технология разработки управленческих решений должна включать использование количественных и качественных методов подготовки решений, таких, как методы моделирования, системного анализа, исследования операций, инверсии, аналогии, «мозговой атаки», морфологический анализ и др.
7. В технологии разработки и реализации управленческих решений выделяют целевые и процессорные технологии.
8. 2 типа принципов принятия решений принципы (приоритеты) поведения руководителя или принципы организации управленческого труда.
9. Качество управленческих решений — совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др. Решения обосновываются по организационным, техническим, правовым, психологическим критериям. Критерием качества решений выступает их практическое внедрение.
10. Этапы процесса организации выполнения решения: доведение задач до сознания исполнителей; подготовку исполнителей к выполнению задания (организация исполнения); побуждение исполнителей к его добросовестному выполнению (мотивация).
11. Правильно организованный контроль ориентирует коллектив на качественную работу, мотивирует труд, позволяет выявить резервы, улучшить действующую систему принятия решений, способствует повышению эффективности управления и деятельности предприятия в целом. Проводить контроль следует системно, но не одинаково глубоко.
12. Функции контроля: диагностика состояния дел, ориентирование, стимулирование, корректировка действий, распространение передового опыта, осуществление авторского надзора, а также педагогическая и правоохранительная.
13. Стадии контроля: установление норм деятельности (функционирования), сбор данных о фактических результатах, сравнение и оценку фактического и ожидаемого итогов выполнения; разработку и реализацию корректирующих действий.
14. На объективность разработки грамотных управленческих решений влияет внутренняя и внешняя информация, приобретающаяся в ходе обучения и переподготовки, накопления опыта. Выделят ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на качественный уровень управленческих решений.
15. Для того чтобы быть эффективным, решение должно быть реальным; содержать механизм реализации; быть устойчивым по эффективности к возможным ошибкам в определении исходных данных; приниматься в реальном масштабе времени; быть реализуемым; быть гибким; предусматривать возможность верификации и контроля исполнения.
16. Для повышения эффективности принимаемых решений требуется тщательная проработка и взаимоувязка последовательности и параллельности действий с несколькими критериями эффективности, структуризации проблемы на основе дерева целей и их ранжирование по актуальности, масштабности и степени риска.

# 2. Процесс принятия управленческих решений в управлении образования администрации г. Прокопьевска

# 2.1. Основные задачи и функции управления образования администрации г. Прокопьевска

Управление образования администрации г. Прокопьевска является структурным подразделением администрации города Прокопьевска, см. схему.

Согласно Положению об Управлении к основным его задачам относятся:

# 2.2. Процесс принятия управленческого решения по оптимизации документооборота структурного подразделения – управления образования

**1 Этап. Постановка или формулировка проблемы.**

**2этап. Выработка и определение вариантов решения.**

В целях решения выявленных проблем предложен комплекс мероприятий:

**4 Этап. Контроль исполнения решения.**

Мы рассмотрели механизм принятия управленческого решения в структурном подразделении администрации органа местного самоуправления, последовательность его этапов. Можно сделать вывод, что независимо от организационно-правовой формы процесс принятия решения в любой организации имеет общие черты. Ведь все начинается с постановки цели или возникновения проблемы, затем определяются альтернативы и принимаются решения компетентным на это органом или лицом.

# Заключение

Теория принятия решений – быстро развивающаяся наука. Задачи, которыми она занимается, порождены практикой управленческих решений на различных уровнях – от отдельного подразделения или малого предприятия до государств и международных организаций.

Итак, принятие решения - это процесс выбора способа действий, направленный на разрешение проблемы или использование возможности. Принятие решения подразумевает следующие этапы: формулировка задачи; выбор критерия оценки эффективности решения; точная постановка задачи; разработка возможных вариантов решения проблемы; выбор альтернатив; принятие решения.

В работе был проанализирован процесс принятия решения на примере структурного подразделения администрации города Прокопьевска – управления образования, где руководителем является начальник управления, он же - главное лицо, принимающее решение.

Выявлены проблемы функционирования документооборота и предложен ряд мероприятий по их решению.

# Список использованной литературы:

1. Генри Форд. Книга. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра.Издательство: Харвест; Серия: Воспоминания. Мемуары. 2003.
2. Государственная служба - 2004, № 5.
3. Грачев М.Н. Политическая коммуникация: теоретические концепции, модели, векторы развития: Монография. – М.: Прометей, 2004. – 328 с.
4. [Копнова Е.Д., Полбицын С.Н.Учебное пособие. Настольная книга предпринимателя.Издательство "У-Фактория". 2003.](http://www.humanities.edu.ru/db/msg/52664)
5. Маркетинг: учебник/ кол.авторов; под ред.проф.Т.Н.Парамоновой.-5ое изд., стер.-М.:КНОРУС, 2008.-360с.
6. Омаров А.М. Социальное управление: некоторые вопросы теории и практики. М., 1980.
7. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. - М.: Издательство "Март", 2004. - 656 с.
8. Основы научного управления социально-экономическими процессами: Учебник/ Под общ. ред. Белоусова Р.А., Селезнева А.З. М., 1984.
9. Основы современного социального управления: теория и методология. Учебное пособие/ Под ред. В.Н. Иванова. М., 2000.
10. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- 560 с.: ил.
11. Пищулин Н.П., Пищулин С.Н., Бетуганов А.А. Социальное управление: теория и практика: Учебное пособие в 2-х т.-М.:ИКЦ «Академкнига», 2003.-т2.-451с.
12. Положение об управлении образования администрации города Прокопьевска, утвержденное постановлением Главы города от … № …, 12с.
13. Социология управления: Учеб. пособие для студентов вузов /Под ред. Бабосова Е.М.- 4-е изд. - Мн.: ТетраСистемс, 2004. — 288 с.
14. Теория организации: Учебник /Под ред. Мильнера Б.З. - 5-ое изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 720с.
15. Управление - это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М., 1992.
16. Управление социально-экономическим развитием России: концепции, цели, механизмы / Рук. Авт. колл. Д.С.Львов, А.Г. Поршнев М., 2002.
1. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.334 [↑](#footnote-ref-1)
2. Теория организации: Учебник /Под ред. Мильнера Б.З. - 5-ое изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – с.522. [↑](#footnote-ref-2)
3. Теория организации: Учебник /Под ред. Мильнера Б.З. - 5-ое изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – с.523. [↑](#footnote-ref-3)
4. Основы теории управления: Учеб. пособие/ Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.336-337. [↑](#footnote-ref-4)
5. Там же, с.338-342. [↑](#footnote-ref-5)
6. Теория организации: Учебник /Под ред. Мильнера Б.З. - 5-ое изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – с.525. [↑](#footnote-ref-6)
7. Основы теории управления: Учеб. пособие/ Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.338-341. [↑](#footnote-ref-7)
8. Социология управления: Учеб. пособие для студентов вузов /Под ред. Бабосова Е.М.- 4-е изд. - Мн.: ТетраСистемс, 2004. — с.188. [↑](#footnote-ref-8)
9. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. - М.: Издательство "Март", 2004. - с.23. [↑](#footnote-ref-9)
10. Орлов А.И. Теория принятия решений. Учебное пособие. - М.: Издательство "Март", 2004. - с.23-48. [↑](#footnote-ref-10)
11. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.321. [↑](#footnote-ref-11)
12. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- 341. [↑](#footnote-ref-12)
13. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- 346. [↑](#footnote-ref-13)
14. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- 352. [↑](#footnote-ref-14)
15. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- 358-363. [↑](#footnote-ref-15)
16. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- 361. [↑](#footnote-ref-16)
17. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.362. [↑](#footnote-ref-17)
18. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.363. [↑](#footnote-ref-18)
19. Пищулин Н.П., Пищулин С.Н., Бетуганов А.А. Социальное управление: теория и практика: Учебное пособие в 2-х т.-М.:ИКЦ «Академкнига», 2003.-т2.-с.234. [↑](#footnote-ref-19)
20. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.365. [↑](#footnote-ref-20)
21. Пищулин Н.П., Пищулин С.Н., Бетуганов А.А. Социальное управление: теория и практика: Учебное пособие в 2-х т.-М.:ИКЦ «Академкнига», 2003.-т2.-с.235-37. [↑](#footnote-ref-21)
22. Пищулин Н.П., Пищулин С.Н., Бетуганов А.А. Социальное управление: теория и практика: Учебное пособие в 2-х т.-М.:ИКЦ «Академкнига», 2003.-т2.-с.237. [↑](#footnote-ref-22)
23. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- с.365. [↑](#footnote-ref-23)
24. Там же, с.365-366. [↑](#footnote-ref-24)
25. Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. — М.: Финансы и статистика, 2004.- С.364-368. [↑](#footnote-ref-25)