ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

«Эффективные руководители не принимают множества решений. Они концентрируются только на самом важном... Они стараются найти в ситуации ту или иную константу и добраться до сути стратегических и наиболее общих моментов, а не «решать проблемы». Они считают виртуозность в манипулировании огромным количеством переменных одним из симптомов небрежности мышления… Они хотят влиять, а не предлагать новые методики. Они хотят принимать не умные, а надежные и стабильные решения… Эффективные руководители понимают, что самое трудное решение представляет собой компромисс между правильным и неправильным решением, и умеют отличить одно от другого. Они знают, что больше всего времени занимает не принятие решения, как такового, а его воплощение в жизнь.»

(Питер Друкер, «О профессиональном менеджменте»)

Принятие решения – это процесс выбора альтернативы.

Альтернатива – это определенный способ деятельности, выбор которого автоматически исключает все остальные способы деятельности.

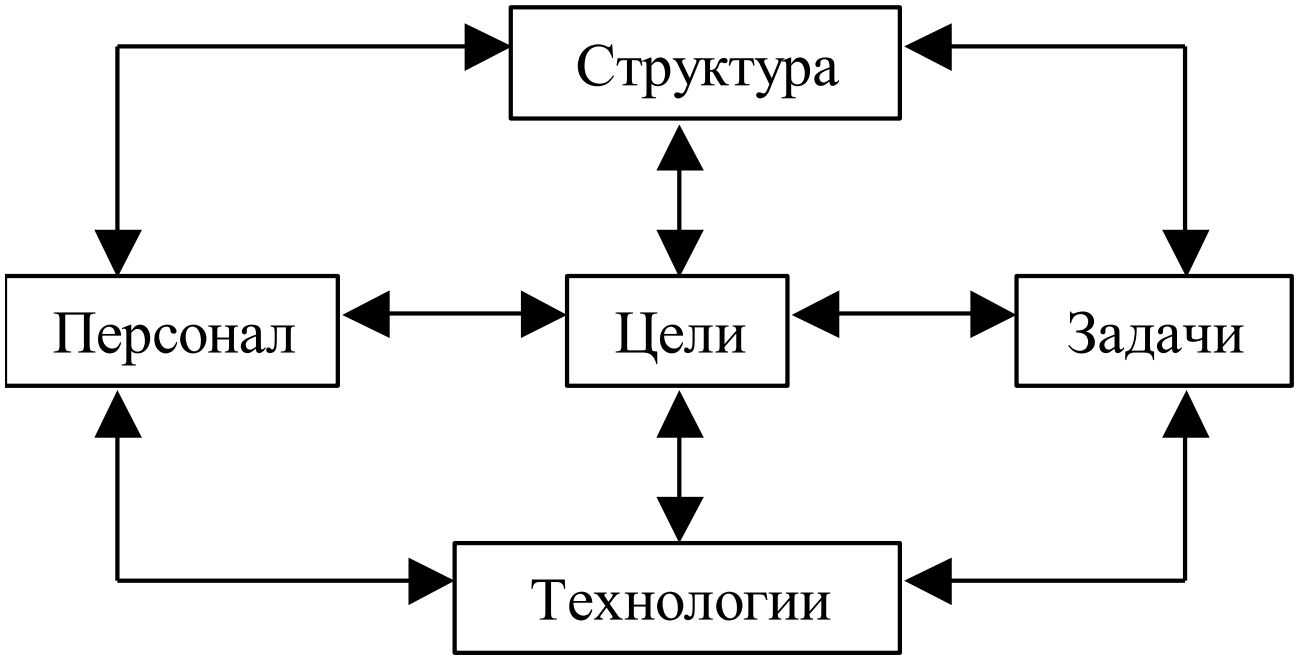
Управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

1. Иметь четкую цель.
2. Быть обоснованным фактическими данными.
3. Быть адресным, т.е. ориентированным на конкретного исполнителя.
4. Быть непротиворечивым.
5. Быть правомочным (не противоречить нормативно-правовым актам).

Управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

6. Быть эффективным (позволять добиться максимального результата с минимальными усилиями).
7. Быть конкретным во времени и пространстве (отвечать на вопросы, как действовать, когда и где).
8. Быть своевременным.

Внутренняя среда организации



Компоненты внутренней среды организации:

Цель – конкретное конечное состояние системы, желаемый результат работы.

Структура – логическая связь функциональных подразделений и уровней управления, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Компоненты внутренней среды организации:

Задача – конкретная работа которая должна быть выполнена определенным образом в определенные сроки.

Технология – способ решения каждой конкретной задачи, способ преобразования имеющихся ресурсов.

Основной компонент внутренней среды организации – **персонал**.

Направления принятия управленческих решений:

1. **Изменение организационных целей**
   - Оказание новых видов медицинских услуг,
   - Отказ от оказания отдельных видов медицинских услуг,
   - Расширение или сокращение оказания отдельных видов медицинских услуг,
   - Оказание платных медицинских услуг,
   - Увеличение доли рынка платных услуг

Направления принятия управленческих решений:

2. **Внесение изменений в организационную структуру**

Создание или ликвидация

- должностей,
- структурных подразделений,
- уровней управления.

Направления принятия управленческих решений:

3. **Изменение рабочих задач**
   - Должностям или (и) структурным подразделениям предписываются новые задачи либо исключаются прежние.
   - Рабочие задачи по иному распределяются между должностями и структурными подразделениями.
   - Выполняется пересмотр должностных инструкций и положений о структурных подразделениях

Направления принятия управленческих решений:

4. **Изменение технологий работы**
   - Изменение технологического процесса,
   - Использование нового оборудования,
   - Использование новых методов работы,
   - Изменение нормативов работы,
   - Изменение графика работы,
   - Изменение информационных потоков.

Направления принятия управленческих решений:

5. **Изменения в работниках организации**
   - Повышение квалификации работников по вопросам профессиональной подготовки,
   - Повышение квалификации работников по вопросам организации производства,
   - Повышение квалификации руководителей,
   - Совершенствование организационной культуры,

Направления принятия управленческих решений:

- Улучшение социально-психологического климата в коллективе,
- Совершенствование деловой оценки персонала,
- Совершенствование системы вознаграждений,
- Изменение подходов к выбору оптимального стиля управления

Виды управленческих решений:

- **Запрограммированное решение** – это результат определенной последовательности действий.

Число возможных альтернатив ограничено, а выбор производится в строго определенных направлениях.

Используется в ситуациях, которые регулярно повторяются (составление штатного расписания, составление графика работы и пр.)

Виды управленческих решений:

- **Незапрограммированное решение** – принимается в ситуациях редких, необычных, связанных с неизвестным воздействием неизвестных факторов.

При этом невозможно заранее проследить последовательность необходимых шагов (повышение качества услуг, усиление мотивации работников, разрешение конфликтных ситуаций и пр.)

Фактически все принимаемые решения расположены между этими двумя «полюсами».

Способы принятия управленческих решений:

1. **Интуиция** – выбор альтернативы, сделанный только на основе внутреннего ощущения его правильности.

«+» Быстрота выбора.

«–» Высокая вероятность ошибки.

Способы принятия управленческих решений:

2. **Суждение** – выбор альтернативы, основанный на прошлом опыте человека, принимающего решение.

«+» Быстрота выбора.

«–» Высокая вероятность ошибки.

Используется для принятия запрограммированных решений.

Способы принятия управленческих решений:

3. **Рациональный анализ** – выбор альтернативы, основанный на объективном логическом анализе ситуации.

«+» Вероятность ошибки невелика.

«–» Требует много времени.

Используется для принятия незапрограммированных решений.

Процесс принятия рационального решения

1-й этап. **Диагностика проблемы.**

Этот этап делает процесс управления конструктивным, осмысленным, создает логическую «точку отсчета» для дальнейших усилий работников организации.

«Правильно определить проблему – значит наполовину ее решить»

Процесс принятия рационального решения

Существует два типа проблем:

- **Отклонение от нормы** – поставленные цели не достигнуты, не происходит того, что должно было бы произойти.
- **Потенциальная возможность** – поставленные цели достигнуты, но существуют перспективы дальнейшего совершенствования организации, возможности достижения новых целей.

Процесс принятия рационального решения

2-й этап. **Определение критериев и ограничений принимаемого решения.**

Критерии – это стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты решения (объем финансовых затрат, сроки реализации, сроки проявления последствий и пр.).

Процесс принятия рационального решения

Основные ограничения принимаемого решения:

- Ограниченное количество ресурсов (материальных, кадровых, финансовых, информационных, ресурсов времени).
- Нормативно-правовые акты.
- Морально-этические нормы.
- Отсутствие у руководителя необходимых полномочий.

Процесс принятия рационального решения

3-й этап. **Выявление альтернативных вариантов решения проблемы.**

Проводится поиск альтернатив, которые укладываются в рамки определенных ранее ограничений.

При этом проявляется творческий потенциал руководителя. Чем больше вариантов он увидит, тем лучше. Но «Все хорошо, что хорошо в меру».

Процесс принятия рационального решения

4-й этап. **Оценка альтернативных вариантов решения проблемы.**

Проводится оценка достоинств и недостатков каждого варианта решения, а также их соответствие определенным ранее критериям.

Идеального варианта решения не бывает. Любая альтернатива будет иметь какие-либо негативные последствия для всей организации или какой-то ее части.

Процесс принятия рационального решения

5-й этап. **Выбор альтернативного варианта решения проблемы.**

Выбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

В РФ часто руководитель основывается только на личном профессиональном и «житейском» опыте, а также на здравом смысле. Экономико-математические методы и методы экспертных оценок пока не находят достаточного применения.

Процесс принятия рационального решения

6-й этап. **Реализация принятого решения.**

При этом задействуется весь процесс управления, особенно планирование, организация и мотивирование.

Вариант решения проблемы, чрезмерно сложный для реализации, не следует считать оптимальным выбором.

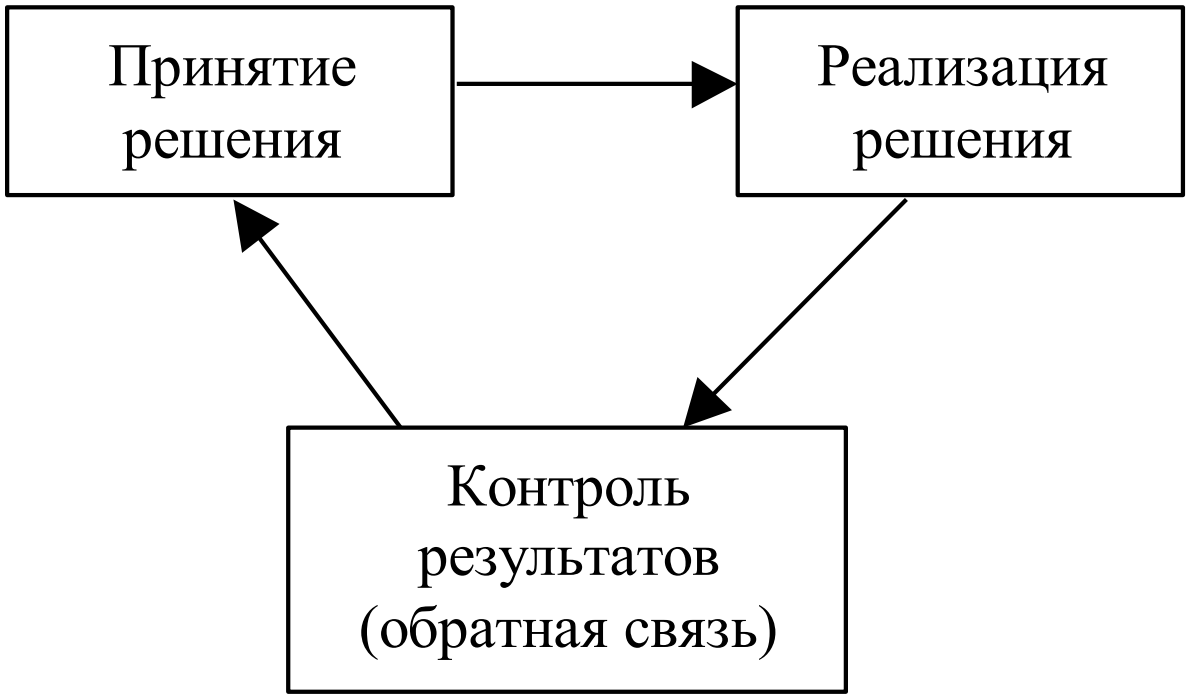
Процесс принятия рационального решения

7-й этап. **Контроль результатов.**

Сущность контроля – определение степени соответствия фактического состояния управляемой системы требуемым критериям, а также правовым, финансовым, техническим и моральным нормам.

Контроль завершает управленческий цикл одного решения и готовит информационную базу для другого решения.

Функция принятия управленческого решения



Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения:

- Система ценностей человека, принимающего решение.
- Среда принятия решения (определенность или неопределенность).
- Фактор времени.
- Информационные ограничения.