

**Помощь студентам
онлайн! Без посредников!
Без предоплаты!
<http://diplomstudent.net/>**

**Реферат на тему: Роль руководителя при принятии управленческого
решения**

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	5
1.1. Функции, виды и стили руководства в организации.....	5
1.2. Роль руководителя при принятии управленческого решения.....	8
ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, ЕГО ВИДЫ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ	13
2.1. Сущность и содержание управленческого решения	13
2.2. Формы подготовки и реализации управленческих решений	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	25
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	26

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективного функционирования трудового коллектива необходимо наличие руководителя, умеющего направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач. Основные механизмы этого процесса - руководство, власть и личное влияние. Одним из самых важных управленческих процессов является разработка управленческих решений. В настоящее время российские руководители не знакомы с теорией принятия управленческих решений. Ведь успех дела и само существование фирмы во многом зависят от эффективности управленческого решения. И поэтому принимать экономически обоснованные и грамотные решения очень важно.

Целью реферата является рассмотреть роль руководителя при принятии управленческого решения. Достижение указанной цели, планируется достигнуть путем решения следующих задач:

- описать понятие руководителя, его функции и стили руководства;
- дать понятие управленческим решениям и их классификации;
- рассмотреть формы подготовки и этапы разработки управленческого решения.

Структурно реферат состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников. В первой главе описано понятие руководства, функции руководителя, виды и стили руководства в организации; роль руководителя при принятии управленческих решений.

Во второй главе реферата описано понятие управленческого решения, представлена классификация управленческих решений, описаны формы подготовки и этапы реализации управленческих решений.

Информационной базой для написания реферата послужили учебные пособия и статьи по изучаемой проблеме исследования.

Методы исследования: описание, классификация, абстрагирование, синтез, дедукция, индукция и другие.

ГЛАВА 1. РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1. Функции, виды и стили руководства в организации

Понятие руководства в менеджменте и психологии Управление различными процессами нуждается в централизации, которая позволяет повысить эффективность. Руководство – это сложное, многоаспектное понятие.

Рассматривая управление людьми как процесс, следует определить его стороны, т.е. субъект и объект. Субъектом руководства является менеджер, человек, непосредственно осуществляющий управление. Объектом менеджмента могут выступать структурные подразделения организации, самостоятельные предприятия, персонал, отдельно взятые сотрудники.

Рассмотрим функции руководителя. Менеджер в рамках выполнения своей профессиональной деятельности реализует основные функции управления: планирование, организация, мотивация, контроль. Эти глобальные производственные цели и задачи в деятельности отдельного руководителя преобразуются в частные функции. Исследователи менеджмента говорят о следующих разновидностях функций руководства:

1) Стратегическая. Руководитель любого уровня должен не только выполнять текущие задачи, но и прогнозировать свою деятельность, а также планировать процессы, протекающие в своем структурном подразделении.

2) Мотивационная. Важнейшая функция руководства – это нахождение баланса между материальными и нематериальными методами поощрения, контроля и взыскания по отношению к подчиненным. Руководитель должен уметь «зажигать» свой коллектив, вести его вперед, заинтересовывать их в продуктивной работе.

3) Организационная. Руководитель должен отдавать приказы и поручения, в его задачи входит оптимизация процессов производства и их регулирование. Руководство осуществляется посредством административных дей-

ствий: издания документов, делегирования полномочий, распределения обязанностей, поощрений и взысканий.

4)Контролирующая. Важная функция менеджера – это контроль над исполнением приказов, инструкций. Коммуникативная. Руководство должно устанавливать и регулировать коммуникации как внутри организации, так и с внешним миром: со СМИ, с общественностью, с партнерами, с конкурентами[5].

В системе управления коллективом выделяют несколько видов руководства:

А)Линейный. В этом случае руководитель учреждения, например, генеральный директор, воздействует на глав структурных подразделений, а те, в свою очередь, управляют подчиненными.

Б)Функциональный. Такое руководство связано с выполнением определенных обязанностей в организации. Примером такого руководства могут стать предприятия, в которых есть должности директора по развитию, по закупкам, продажам и т.п. Каждый такой руководитель решает собственный круг задач.

Также есть классификация, в рамках которой выделяют руководство разных уровней: низшего, среднего и высшего звена. Каждый уровень имеет свою специфику[1].

Успех и продуктивность предприятия во многом зависит от профессионализма менеджера. При этом он не только должен отлично разбираться в тонкостях производственного процесса, но и обладать многими личностными и психологическими качествами. Руководитель должен осознавать, что он – важнейшая часть своего предприятия. В связи с этим появляется термин «организационное руководство», который подразумевает осуществление деятельности по установлению должностных обязанностей членов коллектива, выработке корпоративных правил поведения, разработке стратегии развития организации. Естественными «продолжателями» организационного руководства являются проектный и операционный менеджмент.

Каждый руководитель может обладать определенным стилем. Под стилем понимается некий устойчивый образец. Руководитель с опытом вырабатывает типичный для себя способ решения повторяющихся задач. Стилль складывается из мировоззрения, личностных особенностей, темперамента. Психологи говорят, что у каждого человека есть уникальный стиль общения, но при этом есть и типичные черты. Поэтому и можно говорить о том, что существуют общие стили и методы руководства. Традиционно выделяют три основных стиля: авторитарный, демократический, либеральный.

В первом случае вся полнота власти сосредоточена в одних руках. Например, все ключевые решения принимает исключительно генеральный директор, не советуясь с подчиненными и не прислушиваясь к ним. Авторитарный руководитель часто ошибается, так как не может охватить всю полноту информации и находится во власти своих стереотипов.

Второй стиль еще называют коллегиальный. В этом случае решения принимаются на основании совещаний и мнения большинства. По этому принципу обычно работают советы директоров, в которых один руководитель не может принять важного решения. Считается, что это самый продуктивный метод руководства.

Третий стиль именуют также разрешительным. Руководитель в этом случае многие, если не все, решения отдает в сферу своих подчиненных. Либерал рассчитывает на совесть сотрудников, но обычно бесконтрольность приводит к халатности.

Руководство – это сложная деятельность, требующая большого количества знаний и умений, кроме того, она предполагает наличие у менеджера определенных качеств. Психологи говорят, что хороший руководитель должен быть ответственным. Умение принимать решения и всю полноту их последствий на себя – чрезвычайно важно для руководителя. Также профессиональный менеджер должен быть компетентным в той сфере, где ему приходится работать. Руководителю необходимо обладать целым комплексом эмо-

ционально-волевых качеств, например, целеустремленность, решительность, дисциплинированность, принципиальность. Он должен быть увлечен своим делом и уметь «заразить» этим своих подчиненных. Важными интеллектуальными качествами руководителя являются способность к анализу и прогнозированию, наблюдательность, логика, стремление к знаниям.

1.2. Роль руководителя при принятии управленческого решения

При принятии управленческих решений можно отметить такие функции руководства:

- 1) Управление выработкой и внедрением того или иного решения.
- 2) Постановка задачи для её разрешения, участие в ее конкретизации и определение оценочных критериев.
- 3) Разумное определение и постановка задачи в противоречивых и очень сложных ситуациях.
- 4) Одобрение решения.
- 5) Организация исполнения решений управления, руководство рабочим процессом при осуществлении принятого решения.

Подготовка и принятие управленческих решений производятся при участии двух основных типов работников:

- системного аналитика;
- руководителей и управленцев.

Чтобы разобраться с некоторыми вопросами, можно привлечь различных экспертов, специализирующихся на конкретных сферах.

Системные аналитики достаточно квалифицированы для актуальных для нашего времени методов анализа. Руководство прибегает к системному подходу к принятию определенных мер и общим представлением о средствах и способах, применяемых при подготовке и принятии решений по управлению.

Не редко разработкой решений совместно занимаются системные аналитики с руководителями. Главная задача любого системного аналитика - оказать помощь руководству при определении целей деятельности при одобрении решения для управления организацией.

Отталкиваясь от имеющихся директивных материалов, данных прогнозов, точки зрения отдельных специалистов и прочего, системный аналитик формирует перечень всех планируемых целей, которые первоначально не являются обязательными, а также осуществляет их систематизацию. В дальнейшем эти сведения предоставляются руководству в сопровождении обмена мнениями и выявления разногласий. Аналитики предоставляют помощь при правильном выявлении способов для достижения желаемых результатов, более качественного осуществления процесса их выявления.

Принимая решения руководителю нужно делать упор на конкретные и проверенные сведения. К ним относят предоставленные системным аналитиком детализированные варианты, среди которых порой довольно трудно подобрать оптимальный вариант. При этом руководство с большим опытом работы может воспользоваться интуицией, но исключительно в качестве дополнения, а не как замены итогов, подготовленных системными аналитиками.

Руководство должно рассматривать процесс принятия решения управления как компонента всего управленческого процесса, в котором необходимо учитывать объективные и субъективные факторы, оказывающие воздействие на решение появляющихся проблем[4].

Не редко различия во взглядах руководителей и системных аналитиков могут проявиться в процессе оценки риска, так как руководство, прежде всего, самостоятельно несет ответственность за все выбранные решения.

Решение является непосредственным итогом труда руководства всех рангов и уровней. Функция по подготовке, одобрению и осуществлению решений является основой многих организационных и процедурных положений и схем, от которых зависит состав деятельности конкретных аспектов

системы управления. На данный момент самостоятельность руководства существенно расширена и выросла возможность поиска наиболее результативных решений. Одновременно с этим увеличивается ответственность за итоговые результаты.

Руководство может принимать те или иные решения в зависимости от ряда психологических факторов, среди которых:

- особенности мышления (скорость мышления, логические навыки);
- мотивация (стимул к выбору решений);
- аспекты личности (самооценка);
- деловые качества (коммуникабельность, настойчивость);
- этические принципы (честность, справедливое отношение).

Крайне важно, чтобы проблемы, подлежащие решению, выявлялись при участии лиц, заинтересованных в их решении, т.е. самих руководителей. Когда же в постановке проблем и выборе способов их решения принимают участие только системные аналитики, то результаты их работы часто не находят признания у руководителей.

Большинство руководителей в процессе совместной работы с системными аналитиками над постановкой задачи обнаруживают такие проблемы и возможности, о существовании которых им ранее не было известно и которые стали очевидными только в процессе этой работы.

Вовлечение руководителей в аналитическое исследование проблем является важным фактором успеха. Участие руководителя в формировании критериев, определении и ранжировании целей решающим образом сказывается на внедрении результатов. В 80,0% случаев разработки, выполненные с привлечением руководителя, находят практическое применение. Это в два раза превышает значение показателя внедрения разработок без их участия.

Такая форма сотрудничества несет в себе выигрыш двоякого рода. С одной стороны, проблемы ставятся в адекватном для нужд управления виде, с другой – руководитель, принимая участие в формализации конкретной управленческой ситуации, имеет ясное представление о границах выводов

системных аналитиков и о том, как полученные результаты помогут ему более обоснованно принять решение.

Ясное, логически стройное, по возможности математическая постановка задач, которой добивается системный аналитик, может в глазах руководителя казаться плохо приспособленной к сфере его деятельности, недостижимой с точки зрения его сведений по возможности количественных методов и, что самое важное, не нужной.

Со своей стороны, системный аналитик склонен недооценивать роли интуиции и прошлого опыта. Это во многом обусловлено тем, что традиции научного общения приучили его заострять внимание скорее на выборе и применении методов обосновании решения, нежели на целесообразности и эффективности их использования.

Руководитель должен принимать решение, опираясь на точные, проверенные данные, на детально проработанные системными аналитиками вариантами, в многообразии которых оптимальный вариант редко можно обнаружить с первого взгляда. А интуиция руководителя используется лишь в дополнение, но не как замена результатов, подготовленных системными аналитиками.

Системные аналитики рассматривают принятие решения как самостоятельный процесс, для руководителей же принятие решения является лишь частью всего процесса управления, где необходимо учитывать и объективное, и субъективные факторы, влияющие на решение проблемы. Расхождения во взглядах между системными аналитиками и руководителями проявляются и в оценке риска при принятии решения. Ведь руководитель, как правило, несет личную ответственность за принятое решение.

Системные аналитики не могут гарантировать руководителю стопроцентный успех или отыскание единственно верного решения. Они могут только на основе своих знаний помочь ему в его продвижении к разумным решениям. Хороший результат от реализации тщательного продуманного и научно-обоснованного решения в существенной мере зависит также от бла-

гоприятного стечения обстоятельств, поскольку многие решения, как уже отмечено, принимаются в условиях риска и неопределенности.

Руководитель выбирает единственный вариант решения из предлагаемых системными аналитиками. Он должен вовремя потребовать от системных аналитиков данные анализа, пусть даже и неполные. Не принятое вовремя решение – более грубое, чреватое более тяжкими последствиями ошибка, чем решение принятое, но содержащее какие-либо погрешности.

Всегда есть какой-то оптимум, некая точка, до которой надо вести исследования и после которой можно воспользоваться их плодами, принять решение. Выбрать этот момент, уловить его не раньше и не позже – это уже дело, которое требует иного подхода, иной подготовки и иных психологических качеств, нежели те, которые характерны для специалиста аналитика.

Решение является непосредственным продуктом труда руководителя любого уровня и ранга. Функции подготовки, принятия и реализации решений лежат в основе многих организационно-процедурных схем, положений, определяющих содержание деятельности отдельных элементов народнохозяйственной системы[4].

В современных условиях у руководителей значительно расширяются самостоятельность и возможности поиска эффективных решений, но и повышается ответственность за конечный результат принятых решений.

ГЛАВА 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ: ПОНЯТИЕ, ЕГО ВИДЫ И ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ

2.1. Сущность и содержание управленческого решения

Управленческое решение (УР) - это определенный этап процесса управления, превращающий его в активную трудовую деятельность, целенаправленные и согласованные совместные действия людей. С принятием УР тесно связано выполнение общих функций управления (планирование-организация-мотивация-контроль) Управленческое решение – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знаний законов функционирования управляемой социальноэкономической системы и способов ее деятельности по разрешению проблемы или изменению существующей ситуации. УР обычно направлено на: стратегическое планирование деятельности организации; управление деятельностью руководителей разных уровней; управление человеческими ресурсами; управление производственной и обслуживающей деятельностью; формирование системы управления компании; управленческое консультирование; управление внутренними и внешними коммуникациями[7].

Деятельность любого руководителя связана с разработкой и реализацией решения в рамках выполнения им своих должностных обязанностей. Управленческие решения тесно связаны с выполнением управленческих функций. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях – как процесс и как явление. УР как процесс – это выполнение восьми основных процедур:

1. Информационная подготовка – обработка внешней и внутренней информации, обнаружение и постановка проблемы, сбор и анализ информации о ней;
2. Разработка вариантов – могут быть неэффективные, допустимые (позволяющие решить проблему) и оптимальные варианты решения проблем;
3. Согласование вариантов – оно может быть внутренним и внешним;

4. Выбор одного из вариантов – на основании возможного эффекта, затрат на получение этого эффекта, безопасности;
5. Утверждение выбранного варианта – его могут утверждать вышестоящие органы, заказчики, клиенты или должностные лица;
6. Реализация выбранного варианта – это доведение решения до исполнителя и организация выполнения решения,
7. Контроль выполнения решения – предварительный, текущий и итоговый;
8. Информирование инициатора решения о ходе его исполнения – осознание новой ситуации. УР как явление – это набор мероприятий, направленных на улучшение ситуации или решение проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.

УР складывается из пяти различных составляющих:

1. Экономическая сущность - для разработки и реализации любого УР требуются финансовые, материальные и другие ресурсы. Каждое УР имеет реальную себестоимость.
2. Организационная сущность - для разработки и реализации УР компания должна иметь соответствующие возможности, в том числе: необходимый персонал компании; инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права и обязанности и ответственность работников; требуемые ресурсы; соответствующий предстоящим задачам уровень техники и технологии; система контроля; возможность координации их работы.
3. Социальная сущность - наличие механизма управления исполнителями с целью достижения их взаимодействия. При этом должны быть учтены потребности и интересы человека, его мотивы и стимулы, установки и ценности, а также опасения и тревоги.
4. Правовая сущность - возможность осуществлять заданные мероприятия в существующем правовом поле, то есть при строгом соблюдении законодательных актов РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

5. Технологическая сущность - возможность обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации УР, необходимыми техническими, информационными средствами и другими ресурсами.

В зависимости от условий разработки и реализации решения руководитель может оказаться в атмосфере сотрудничества либо равнодушия или даже противостояния подчиненных. Все зависит от подготовки.

А) Информационная подготовка: доведение до подчиненных перспективных и текущих направлений деятельности компании; обеспечение подчиненным своевременного доступа к информации; наличие современных технологий обработки информации;

Б) Организационная подготовка: обеспечение персонала необходимыми материальными и другими ресурсами; формирование команды разработчиков и исполнителей УР; наличие должностных инструкций, положений о деятельности структурных подразделений; определение сроков и контрольных параметров выполнения работ; утверждение порядка сдачи работы;

В) Социально-психологическая подготовка: формирование ясных целей разработки и реализации УР; разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов; формирование работоспособного коллектива; учет самых важных потребностей и интересов работников; Мотив – это внутренняя «персональная» побуждающая сила, которая вызывает определенные действия человека, определяет, что надо сделать и как это будет осуществлено. Стимул – это рычаг воздействия или носитель «раздражения», вызывающие действие определенных мотивов[3].

Рассмотрим типологию управленческих решений и требования, предъявляемые к ним.

Управленческие решения классифицируются по нескольким направлениям:

1. По функциональной направленности – прогнозирующие, планирующие, организационные, активирующие, координирующие, контролируемые и информирующие.

2. По форме подготовки – индивидуальные, групповые, коллегиальные и корпоративные.
3. По причинам – ситуационные, по предложению, программные, инициативные и сезонные.
4. По предписанию – программные, эпизодические и периодические.
5. По повторяемости выполнения: одинаковые, однотипные, разнотипные, инновационные (нет альтернатив).
6. По широте охвата – общие и частные.
7. По времени действия – стратегические, тактические и оперативные.
8. По прогнозируемым результатам – с определенным результатом, с вероятностным или неопределенным исходом.
9. По характеру разработки и реализации (в зависимости от личности разработчика и социально-психологического и технологического климата) – уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные.
10. По глубине воздействия – одноуровневые и многоуровневые.
11. По числу критериев – однокритериальные, многокритериальные.
12. По масштабу – для одного человека, для подразделения, для компании, для отрасли, для страны, для нескольких стран.
13. По используемым ресурсам – с ограничениями и без ограничений.
14. По способу фиксации – письменные, устные, электронные.
15. По методам разработки – графические, математические, моделирующие и эвристические.
16. По направлению воздействия – внутренние и внешние.
17. По жесткости регламентации – контурные, структурированные.

Управленческие решения должны соответствовать определенным требованиям: соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании; наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности; возможность внешнего и внутреннего контроля выполнения УР; учет возможных отрицательных последствий при реализа-

ции УР; обоснованное наличие положительного результата после выполнения УР и другие, таблица 1.

Таблица 1 -Требования к управленческим решениям и условия их достижения[7]

№ п/п	Требования к УР	Условия достижения требований
1	Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
2	Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки УР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
3	Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности.	Построение в организации системы непрерывного планирования (взаимосвязанного стратегического, тактического и оперативного). Например, с помощью метода «дерево целей»
4	Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
5	Своевременность УР	Знания и интуиция, реальная оценка ситуации
6	Недопустимость противоречий в тексте решения самому себе или другим действующим решениям	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
7	Возможность технической, экономической и организационной выполнимости УР	Заключение специалистов или экспертов
8	Возможность внешнего и внутреннего контроля выполнения УР	Сопоставление рабочих документов, проведение аудита, консультаций
9	Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР	Заключение внешних экспертов, оценка и страхование рисков
10	Обоснованное наличие положительного результата после выполнения УР	Обоснование эффективности от реализации УР (экономической, социальной, правовой и т.д.) с учетом экспертных мнений и независимых прогнозов

2.2. Формы подготовки и реализации управленческих решений

При подготовке УР перед руководителем стоит задача выбора форм его представления (приказ, распоряжение, соглашение и др.) Каждая из форм имеет определенные особенности и юридический статус.

Различают следующие основные формы подготовки УР:

1. Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций.
2. Акцепт – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.
3. Декларация – торжественное программное заявление руководителя или общественных институтов.
4. Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.
5. Закон – решение высшей государственной власти, которое носит общеобязательный характер.
6. Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.
7. Кодекс – свод законов.
8. Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств. Обычно заключаются с участием государственных, муниципальных учреждений или иностранными партнерами.
9. Концепция – система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.
10. Модель – решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса.
11. Оферта - решение коммерческого характера, содержащее предложение юридическому или физическому лицу заключить сделку на указанных условиях (цены, сроки, объем и другие условия поставки товара или предоставления услуги).
12. План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

13. Положение – набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. Например, положение о структурном подразделении (отделе, филиале).

14. Постановление – решение высшего органа власти в отношении какой-либо организации (ряда организаций).

15. Правила – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения, предлагаемых для исполнения. Например, правила поведения.

16. Пресс-релиз – специальный бюллетень для срочной публикации в средствах массовой информации.

17. Приказ (письменный или устный) – решение руководителя, наделенного властью в организации или крупном его подразделении, обязательное для исполнения его подчиненными.

18. Протокол – документ, отражающий произошедшие события. Например, протокол осмотра, протокол о нарушении.

19. Распоряжение – решение руководителя, не наделенного административными функциями, которое касается вопросов технологии, организации и охраны труда и обязательно для исполнения непосредственными подчиненными этого руководителя.

20. Соглашение – решение, придающее конструктивную направленность какой-либо деятельности. Может являться приложением к действующему между сторонами договору (контракту) или предшествовать его заключению.

21. Указ – решение главы государства, умеющее силу закона.

22. Указание – решение, которое носит методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения.

23. Устав – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций.

Для успешного выполнения управленческого решения необходимо для каждой формы подготовки решения найти соответствующую ей форму реа-

лизации. Форма реализации – это механизм выполнения подготовленного решения. Сам по себе приказ или закон не создает механизма его выполнения. Обычно руководители ограничиваются только формами подготовки. Каждая

форма подготовки управленческого решения имеет ряд наиболее приемлемых форм реализации. Соответствие форм подготовки и форм реализации УР представлено в таблице 2.

Таблица 2 – Соответствие форм подготовки и форм реализации УР[2]

Закон Постановление Приказ Распоряжение Указ	А	Выписка Заседание Личный пример Методика Наставление Предписание Принуждение Разъяснение Убеждение Условие
Инструкция Кодекс Положение Протокол Правила Указания	Б	Деловая беседа Деловое слово Наставление Обучение Принуждение Разъяснение Совет Сообщение
Акцепт Договор Контракт Оферта Соглашение Устав	В	Деловое слово Информационное письмо Отчет Письмо Предписание Совещание Убеждение Условие
Акт Декларация Концепция Модель План Пресс-релиз	Г	Деловая беседа Деловая игра Заседание Обучение Методика Отчет Разъяснение

В зависимости от условий реализации управленческого решения могут использоваться следующие формы:

1. Выписка – фрагмент какого-либо документа, непосредственно касающийся подчиненных или клиентов.
2. Деловая беседа – специально организованная руководителем встреча с подчиненным или их группой для обмена мнениями, разъяснения принятых решений.
3. Деловая игра (тренинг) - специально организованная командная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов.
4. Деловое слово – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя.
5. Заседание – совещание для решения в основном организационных вопросов.
6. Информационное письмо – набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.
7. Личный пример – действия руководителя в среде подчиненных для развития у них эффекта подражания.
8. Методика - совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности.
9. Наставление – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт другим сотрудникам.
10. Обучение – комплекс мероприятий, проводимых руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.
11. Отчет – доклад специалиста о результатах проделанной работы. Может быть письменным или устным и предоставляется регулярно за определенный период времени (день, неделю, месяц, квартал, год).
12. Письмо – текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

13. Предписание – официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок.

14. Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз.

15. Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, суть и содержание УР.

16. Рекомендательное письмо – поручительство специалиста за какого-либо специалиста или компанию перед потенциальным работодателем, поставщиком или потребителем.

17. Совет – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами о способах выполнения УР.

18. Совещание – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, а также обмена информацией и накопленным опытом для выполнения УР.

19. Сообщение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

20. Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения.

21. Условие – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.

Рассмотрим этапы и организацию процесса разработки УР.

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

-для чего делать (реализация какой-либо идеи, решение какой-либо проблемы);

-что именно делать (количество и качество объекта);

-с какими затратами делать (ресурсы);

- как делать (по какой технологии);
- кому делать (исполнители);
- когда делать (сроки);
- для кого делать (потребители);
- где делать (место);
- что это даст (экономический, социальный, экологический или техни-
ческий эффект)?

Если руководитель ответил на все вопросы и увязал элементы в про-
странстве и времени, по ресурсам и исполнителям, значит, он разработал
технология принятия решений.

Технология – это совокупность методов и средств преобразования ис-
ходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа
системы в товар и другие компоненты ее выхода.

Требования к процессу разработки УР:

1. Качество процесса - определяется профессионализмом лиц, прини-
мающих решения и качеством технических средств, применяемых для при-
нятия решений;

2. Организация процесса должна отвечать следующим принципам:

-пропорциональности – соразмерное обеспечение рабочих мест ресур-
сами;

-непрерывности – рациональная организация труда во времени;

-параллельности – рациональное совмещение операций во времени;

-прямоточности – оптимальность пути прохождения предмета труда,
информации и т.п.;

-ритмичности – равномерность выполнения процессов во времени;

-специализации;

3. Минимальная длительность и стоимость процесса принятия реше-
ний, при сохранении уровня качества[3].

Этапами и операциями процесса принятия решений являются следую-
щие: выявление управленческой проблемы или задачи; предварительная по-

становка цели; сбор необходимой информации; анализ информации; определение исходных характеристик проблемы с учетом накладываемых ограничений; уточнение целей, окончательная их формулировка; обоснование и построение модели проблемной ситуации; разработка альтернативных вариантов решения проблемы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время, когда экономическая среда постоянно меняется, успешное функционирование компании может обеспечить только такой руководитель, который следит за переменами, использует современную информацию, а также владеет методологией принятия управленческого решения и умением это решение реализовать. Поэтому важно, чтобы руководитель имел теоретические знания и навыки разработки управленческих решений.

Сборка и анализ информации, которая необходима для эффективного принятия управленческого решения, оказывает большое значение. Это особенно важно, так как решения руководители принимают, находясь в условиях все возрастающей неопределенности, которая вызвана конкурентной борьбой, изменениями социальноэкономических условий, нарастанием объемов информации, которой пользуются при принятии решений.

Отсутствие решения – это главный недостаток управления, а плохое решение – это хоть какое-то решение. Управленческий опыт руководителя характеризуется исходя из суммы принятых им решений, его состояния в любой момент принимать решения в нужном месте и в нужное время.

Принятие решения – это выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. Одним из показателей деятельности руководителя является его способность принимать правильные решения, т. е. выбирать оптимальные альтернативы.

При принятии управленческих решений основными функциями руководства являются: управление выработкой и внедрением того или иного решения; постановка задачи для её разрешения, участие в ее конкретизации и определение оценочных критериев; разумное определение и постановка задачи в противоречивых и очень сложных ситуациях; одобрение решения; организация исполнения решений управления, руководство рабочим процессом при осуществлении принятого решения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Власть и влияние руководителя. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://port-u.ru/liderstvovorganizacii/vlastrukovoditelya> (дата обращения: 17.05.2024). – Текст: электронный.

2. Демин Г. А. Управленческие решения: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020. – 2,54 Мб ; 92 с. – Режим доступа: по подписке. - URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf>. (дата обращения: 15.05.2024). – Текст: электронный.

3. Как принимать управленческие решения: основные методы . Режим доступа: по подписке. - URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/metody-prinyatiya-upravlencheskih-reshenij/>(дата обращения: 11.05.2024). – Текст: электронный.

4. Роль руководителя при принятии управленческого решения. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://www.homework.ru/spravochnik/rol-rukovoditelya-pri-prinyatii-upravlencheskogo-resheniya/>(дата обращения: 20.05.2024). – Текст: электронный.

5. Руководство - это искусство управления людьми. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://fb.ru/article/192174/rukovodstvo---eto-iskusstvo-upravleniya-lyudmi>(дата обращения: 12.05.2024). – Текст: электронный.

6. Руководство - это управление людьми. Стили и методы руководства. Функции руководства предприятия, учреждения. Режим доступа: по подписке. - URL: <https://www.syl.ru/article/336569/rukovodstvo---eto-upravlenie-lyudmi-stili-i-metodyi-rukovodstva-funksii-rukovodstva-predpriyatiya-uchrejdeniya> (дата обращения: 12.05.2024). – Текст: электронный.

7. Скопин А.А. Управленческие решения: Учебно-методическое пособие. Режим доступа: по подписке. - URL: https://yaroslavl.mfua.ru/studentu/files/UMM/UMP_Upravlencheskie_resheniya_(

Skopin).pdf?ysclid=lwotz2t4yp458679843(дата обращения: 15.05.2024). –

Текст: электронный.