**курс лекций**

**ДЛЯ СТУДЕНТОВ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ**

**«ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**

**Лекция №1. Теоретические основы ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (6 с.)**

**План**

**1. Понятие и признаки управленческого решения.**

**2. Классификация управленческих решений.**

**3. Методология разработки и принятия управленческого решения.**

Теоретической основой документирования управленческой деятельности выступает **ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ**, в частности, такие ее разделы, как, с одной стороны, теория **разработки и принятия управленческого решения**, с другой – теория **информационной коммуникации**. Для целей данной дисциплины они должны быть конкретизированы в отношении органов государственной власти регионального уровня.

**1.** **Понятие и признаки управленческого решения**

Продуктом, результатом управленческого труда является, в первую очередь, решение. Это итог мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и действию. Управленческое решение выступает основным способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую (субъекта на объект).

|  |  |
| --- | --- |
| **субъект** | (руководитель) |
|  |  |
|  | (управленческое решение) |
|  |  |
| **объект** | (организация) |

Термин «решение» можно рассматривать в нескольких значениях:

- процесс деятельности,

- действие по выбору варианта,

- конечный результат (документ).

Дорофеев: «управленческое решение – это осознанный выбор альтернативы поведения, направленный на достижение целей организации, осуществляемый руководителем в рамках его полномочий и компетенции на основе законов функционирования системы [организации] и анализа информации о ее состоянии».

Королев: «управленческое решение – акт целенаправленного воздействия на объект управления, основанный на анализе ситуации и содержащей программу достижения целей».

Признаки управленческого решения:

1. Управленческое решение направлено на организацию коллективного труда.
2. Объектом решения является организация или ее элементы – управленческая деятельность, человеческие ресурсы, производственные и обслуживающие процессы, стратегическое планирование, система управления, управленческое консультирование, взаимодействие с внешней средой и т.д.
3. Повод – наличие назревшей проблемы.
4. Субъект (лицо, принимающее решение, ЛПР) – руководитель, коллегиальный орган или коллектив.
5. Содержание управленческого решения заключается в переработке информации, относящейся к решаемой проблеме.
6. Управленческое решение должно отвечать определенным требованиям. Оно должно быть:

1) имеющим четкую целевую направленность;

2) соответствующим законодательству и внутренним нормам организации;

3) предусматривающим возможность контроля исполнения;

4) своевременным;

5) экономичным;

6) простым по форме и ясным по содержанию;

7) обоснованным, т.е. приниматься на основании, по возможности, более полной и качественной информации;

8) реальным (осуществимым, т.е. исходить из достижимых целей, имеющихся ресурсов, в том числе, времени);

9) гибким (изменять алгоритм достижения при изменении условий);

10) квалифицированным (требования, предъявляемые к субъекту управления);

11) непротиворечивым (согласованным с другими решениями, системным);

12) правомочным (оно должно приниматься уполномоченным органом или лицом);

13) конкретным (проявляться в четком указании того, что, когда, кто должен выполнять);

14) эффективным (оптимальное соотношение затраченного труда и результата).

**2. Классификация управленческих решений**

1. По степени повторяемости проблемы (и предсказуемости результата):

а) традиционные (стандартные, программируемые, рутинные),

б) специфические (нестандартные, непрограммируемые, творческие).

2. По значимости цели (по характеру решений):

а) стратегические,

б) тактические (административные),

в) оперативные (текущие).

3. По сроку реализации:

а) долгосрочные,

б) средне-,

в) краткосрочные.

4. По объему воздействия:

а) локальные,

б) масштабные.

5. По последствиям:

а) обратимые,

б) необратимые.

6. По полноте используемой информации и степени определенности:

а) детерминированные (определенные),

б) вероятностные (рискованные),

в) неопределенные.

7. По методу разработки решения:

а) формализованные (количественные),

б) неформализованные (качественные).

8. По количеству критериев выбора:

а) однокритериальные,

б) многокритериальные.

9. По количеству целей:

а) одноцелевые,

б) многоцелевые.

10. По количеству субъектов принятия решений:

а) единоличные,

б) коллегиальные,

в) коллективные.

11. По способу объективации:

а) письменные (в т.ч. документированные),

б) устные.

12. По сфере принятия решений:

а) технические,

б) биологические,

в) экономические,

г) социальные.

13. По основаниям принятия (моделям):

а) рациональные (аналитические),

б) адаптивные,

в) интуитивные.

14. По чертам личности субъекта:

а) взвешенные,

б) импульсивные,

в) инертные,

г) рискованные,

д) осторожные,

е) компромиссные,

ж) смелые.

15. По уровню управления:

а) решения высшего руководства;

б) среднего;

в) низового.

16. По направленности воздействия:

а) внутренние,

б) внешние.

17. По сложности воздействия:

а) частные,

б) комплексные.

18. По причинам возникновения:

а) запланированные;

б) инициативные;

в) ситуационные (в т.ч. по распоряжению вышестоящих органов).

19. По юридическому оформлению:

а) приказ,

б) распоряжение, постановление,

в) инструкция,

г) программа, план, устав, положение, правила и т.д.

20. По степени формализации (возможности изменения):

а) жесткие;

б) мягкие (гибкие).

21. По степени регламентации исполнения:

а) регламентирующие (структурированные, алгоритмические);

б) ориентирующие (контурные);

в) рекомендующие.

22. По определенности адресата:

а) адресные;

б) безадресные.

23. По функциональному содержанию:

а) плановые;

б) организующие;

в) мотивирующие;

г) контролирующие.

24. По определенности последствий:

а) альтернативно-условные;

б) однозначные.

25. По требованиям, предъявляемым к ЛПР:

а) рутинные;

б) селективные;

в) адаптационные;

г) инновационные.

**3. Методология разработки и принятия управленческого решения**

Каждое управленческое решение многогранно и имеет ряд аспектов: организационный, функциональный, социальный, психологический (мотивационный), экономический, технологический, правовой, информационный и т.д.

При подготовке управленческих решений наиболее часто употребляются следующие научные подходы: системный, целевой, процессный, ситуационный, поведенческий. С учетом специфики решаемой проблемы применяются также комплексный подход, глобальный, виртуальный, маркетинговый, структурный, оптимизационный, деловой и др.

Например, по степени рациональности различают следующие подходы к принятию (модели, теории принятия) решений:

1. Рациональный подход. При этом авторы исходят из предположения, что весь процесс принятия решений является рациональным (логико-математическим), вплоть до того, что человек в нем может быть заменен машиной. При этом используются такие модели, как: модель «черного ящика», модель состава, модель структуры, модель «белого ящика».
2. Поход с т.зр. ограниченной рациональности. Согласно ей, ЛПР чаще всего обладает неполной информацией, оно ограничено во времени и средствах ее сбора, объемом своей памяти и пределами интеллекта. Вместо поиска оптимального решения менеджер часто выбирает первое удовлетворительное. Часто управленец основывается на правилах эвристики. Руководитель может ориентироваться и на аналогии из прошлого.
3. Адаптивистский подход. Связь между принятым решением, действиями организации в его результате и их последствиями довольно непредсказуема. Решение зачастую интуитивно, и в дальнейшем его необходимо корректировать. Согласно данному подходу результат внедрения решения складывается из того, что делает ваша организация и в то же время другие, связанные с вашей. Разновидностями данной теории являются теории игр и хаоса.

Принципы принятия решений:

1. объективности,
2. обоснованности,
3. целеполагания;
4. комплексности, системного подхода;
5. адекватности (соответствия ситуации);
6. согласованности, непротиворечивости;
7. законности,
8. правомочности,
9. своевременности,
10. конкретности,
11. декомпозиции (распределения обязанностей и полномочий).
12. гибкости,
13. коллективности (соучастия, партисипативности),
14. исчерпываемости проблемы;
15. выполнимости (реальности);
16. ответственности;
17. социальной направленности;
18. оптимальности (эффективности) и др.

Все решения в организации так или иначе взаимосвязаны, и зачастую одно крупное решение требует принятия сотен менее значительных. Система принятия решений должна соответствовать след. требованиям:

- иерархичность,

- регламентированность,

- открытость,

- демократичность и др.

Основные элементы, влияющие на качество решения:

- информация;

- набор целей;

- объекты управления;

- управленческая технология;

- организационный аудит решений;

- формы решений.

Методы принятия решений бывают как общенаучные, так и специальные. К первым относят анализ и синтез, индукцию и дедукцию, методы сбора информации (наблюдение, измерение и т.д.) и прочие.

Специальные методы очень разнообразны и корреспондируют с общей системой методов исследования и объединяются 2 большие группы:

1. формализованные (количественные, математические, алгоритмические),
2. неформализованные (качественные, психологические, эвристические).

В первую группу входят:

- методы корреляции (в том числе интерполирование и экстраполирование),

- методы моделирования (статистического, имитационного и т.д.),

- системный анализ,

- линейное программирование,

- методы логистики,

- исследование операций,

- инверсия,

- метод декомпозиции (дерево решений),

- методы теории вероятности и др.

Во вторую группу входят:

- метод экспертных оценок (опросы, анкетирование),

- метод комиссии (в т.ч. метод Дельфи),

- метод «мозговой штурм» («атака»),

- метод сценария,

- методы теории игр,

- метод аналогии,

- морфологический анализ,

- метод использования интерактивных и номинальных групп,

- метод «адвокат дьявола»,

- метод «6-3-5»,

- метод «цветок лотоса»,

- метод эталонного тестирования,

- метод Наполеона,

- метод многократного видения и т.д.

На этапе реализации управленческого решения применяются другие, организационные методы, как то: командообразование, тренинги, стимулирование, формирование оргкультуры, учет, реструктуризация и т.д.

Ошибки и трудности при принятии управленческих решений:

- чрезмерный объем принимаемых решений;

- отсутствие увязки принимаемых решений с предыдущими, в том числе дублирование их;

- принятие псевдо-решений («обратить внимание; повысить уровень; углубить работу; усилить требования» и т.д.);

- принятие решений под влиянием эмоций;

- уделение излишне большого внимания узкому кругу проблем;

- установление нереальных сроков;

- не соблюдение стандарта делопроизводства;

- изменение смысла решений в процессе их движения по иерархическим уровням.

В литературе можно встретить достаточно много правил и рекомендаций по принятию эффективного правленческого решения. Некоторые из них таковы:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Получите всю информацию, относящуюся к проблеме.
3. Задавайте как можно больше вопросов.
4. Сомневайтесь, даже когда речь идет об общепринятых истинах.
5. Старайтесь взглянуть на проблему с разных точек зрения.
6. Выслушивайте всех сотрудников.
7. Если есть запас времени, не принимайте решения сразу, проживите с проблемой несколько дней.
8. Не принимайте решение, пока не рассмотрите все его возможные варианты.
9. Старайтесь быть логичным.
10. Не пренебрегайте чувствами и интуицией.
11. Умейте разумно рисковать, но будьте осторожны.
12. Не бойтесь ошибиться.