



ВЫХОД ЗА ПРЕДЕЛЫ

или как разработать и реализовать управленческое решение

Бывшева Марина Валерьевна,
канд. пед. наук, доцент кафедры социальной работы и управления персоналом
Уральский федеральный университет



Управленческое решение (УР)

означает **подготовку** совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления **и принятие** уполномоченным лицом **окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления.**

Лицо, принимающее управленческое решение

Единоличные УР

- Руководитель организации
- Руководитель проекта
- Руководитель подразделения/ филиала
- Руководитель кафедры, МО

Коллегиальные УР

- Педагогический коллектив
- Наблюдательный совет
- Методический совет
- Проектная/организационная группа
- Кафедра, МО



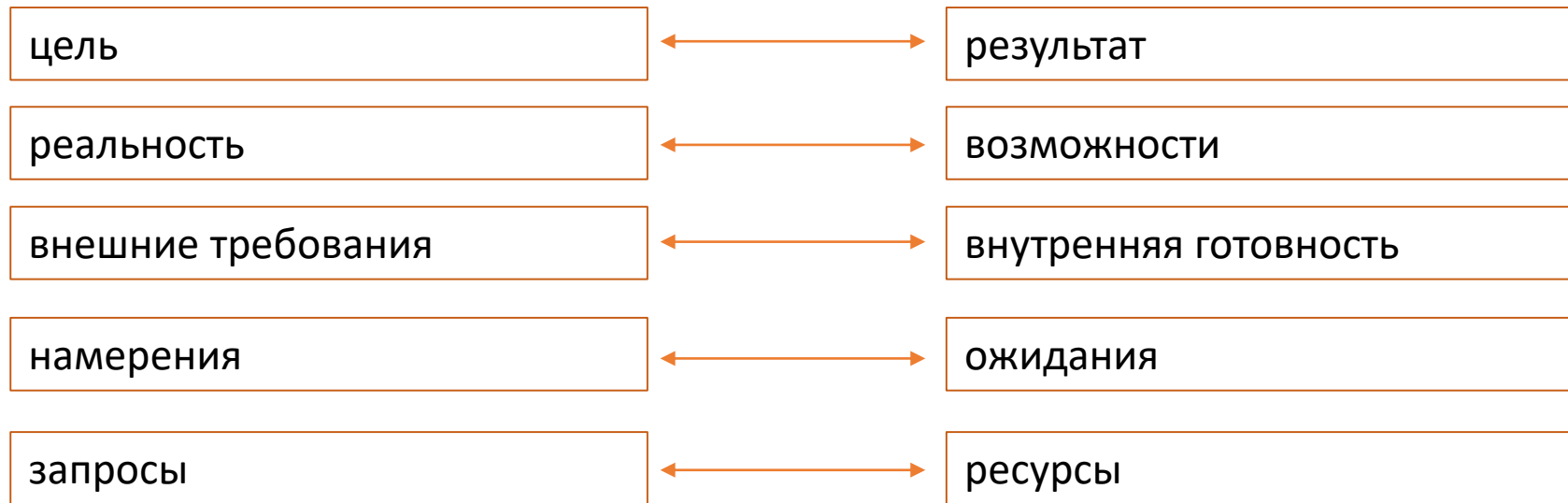
Управленческие решения: жизнь или работа?

Критерий	Жизнь	Работа
Цель	удовлетворения собственных интересов	решение проблем организации, текущих вопросов и достижения тактических и стратегических целей организации
Последствия	сказываются на жизни принявших их индивидов	влияют на деятельность всей организации и ее сотрудников; чем выше уровень принятия управленческого решения, тем серьезнее их последствия
Разделение труда	выполняется тем, кто принял	выполняются на основе разделения труда: руководитель – исполнители
Профессионализм	принимаются людьми в силу их опыта и разума	требуется специальная подготовка, профессиональные знания, дающие право получить полномочия для самостоятельного принятия решений



Управленческие решения: зачем это нужно?

Управленческая проблема – это расхождение !!!!



Управленческая проблема → Управленческое решение → Совокупность управленческих задач

Достижение результата → Решение управленческих проблем

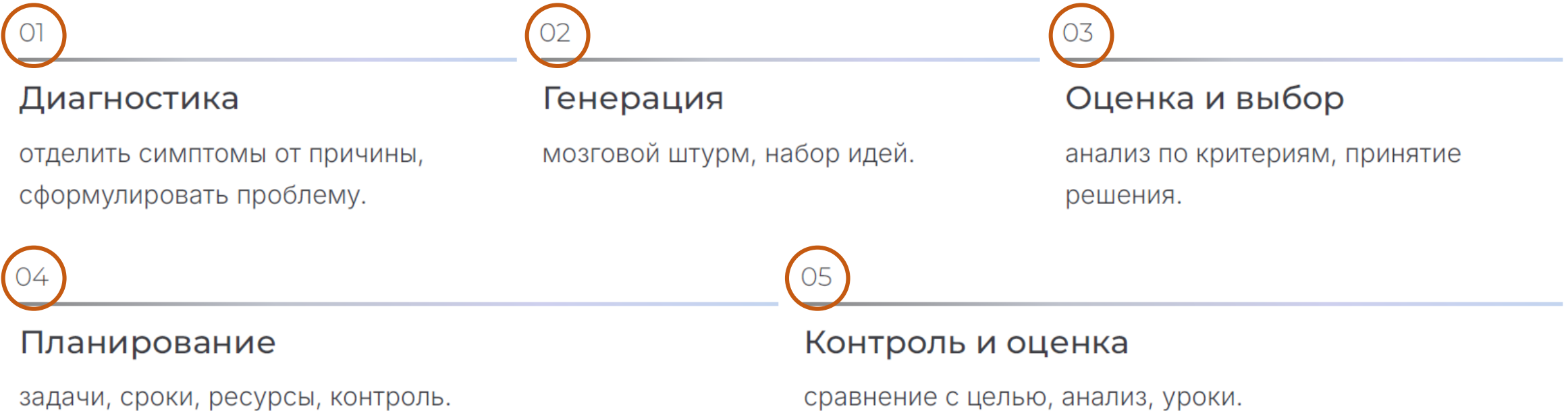


Управленческие решения: что учесть?

аспект	Как это работает?
психологический	ЛПР подвержено влиянию и склонно делать ошибки
информационный	1) Для принятия УР необходима достоверная, полная и верифицируемая информация 2) УР – это информация! Ее нужно грамотно довести до исполнителей и организовать обратную связь
юридический	1) ЛПР должно иметь полномочия 2) УР – совокупность прав и обязанностей ЛПР и исполнителей
организационный	УР связывают базовые процессы и организация работает как единый организм



Управленческие решения: 5 шагов



Важно: процесс итерационный — можно вернуться на предыдущий шаг, если что-то не сходится.



Диагностика и формулировка проблемы

Ключевое правило:

сначала понять, ЧТО решаем, а не бросаться тушить пожары

Помеха 1.

ошибка атрибуции (поиск «виноватого»)

Помеха 2.

Эвристика доступности (фокус на громких, а не на главных затруднениях)

Рекомендации:

- 1) Оцените СИМПТОМЫ (симптом: «срываются сроки», причина: «нет регламента передачи данных»)
- 2) Используйте технику «5 почему»
- 3) Формулируйте проблему конкретно, безобвинительно и проверяемо
(Неверно: «Петров – плохой учитель»
Верно: «В инструкциях Петрова обучающимся регулярны ошибки, ведущих к неверному выполнению проверочных работ»)



Диагностика и формулировка проблемы

Метод «5 почему»

Проблема: Родители переводят детей в другие школы после начальной школы

Почему уходят?

→ Считают, что в других школах образование лучше. **Почему так считают?**

→ В нашей школе мало кружков, а учителя не мотивированы. **Почему нет кружков и мотивации?**

→ Школа не участвует в грантах и не ищет дополнительное финансирование.

Почему не участвует в грантах?

→ Директор не организовал подачу заявок и не делегировал эту задачу.

Почему директор этого не делает?

→ Не считает развитие школы своим приоритетом / не имеет нужных компетенций.

Вывод:

Корень проблемы — пассивная позиция директора, который не ищет возможности для развития школы.



Генерация возможных решений

Ключевое правило:

сначала создаем «веер решений», потом критически отбираем оптимальное

Помеха 1.

Группомыслие (люди молчат, чтобы не нарушать коллективный дух)

Помеха 2.

Барьеры креативности (отбраковка раньше времени)

Инструмент «Мозговой штурм»

Количество важнее качества. Чем больше идей, тем лучше.

Критика запрещена абсолютно. Никаких «это нереально» или «это дорого».

Это убивает креативность на корню.

Приветствуются безумные идеи. Они могут послужить катализатором для практичных решений.

Комбинируйте и улучшайте. Используйте идеи других как трамплин.



Оценка и выбор

Ключевое правило:

Выбор — это всегда компромисс. Идеального решения не существует, есть оптимальное для ваших конкретных условий и ресурсов».

Помеха 1.

Недостаток информации («паралич анализа» или поспешное решение)

Помеха 2.

Недооценка рисков (переоценивается вероятность ярких, но маловероятных рисков и недооцениваются «скучные», но вероятные.)

Инструменты:

- 1) Матрица «За и Против»
- 2) Список критериев:

Эффективность (Насколько полно альтернатива решает проблему?)

Затратность (Каковы затраты времени, денег, человеческих ресурсов)

Реализуемость (Есть ли у нас возможности и полномочия для его реализации?)

Риски и последствия (Какие негативные побочные эффекты возможны?)



Планирование

Ключевое правило:

План — это мост между целью и результатом.

Помеха 1.

Сопротивление исполнителей (план спущенный сверху не будет «присвоен»)

Помеха 2.

Слабая коммуникация плана (люди не поддерживают то, в чем они не заинтересованы)

Ключевые вопросы планирования:

- **Что?** (Конкретные задачи и действия)
- **Кто?** (Ответственный за каждую задачу)
- **Когда?** (Четкие сроки и вехи)
- **Какие ресурсы?** (Что нужно: бюджет, люди, оборудование?)
- **Критические точки контроля:** В какие моменты мы будем проверять, что все идет по плану?



Контроль и оценка

Ключевое правило:

Учиться нужно не на ошибках, а на анализе любого результата.

Помеха 1.

Сшибки обратной связи

Помеха 2.

Сопротивление («мы же говорили, что не будет работать»)

Рекомендации:

Сравниваем результат с желаемым. Достигли ли мы той цели, которую поставили на шаге диагностики?

Анализируем успехи и неудачи. Что сработало хорошо? Что пошло не так и почему?

Извлекаем уроки. Как нам улучшить процессы, чтобы эта проблема не повторилась?

- **Обратная связь.** Людям критически важно видеть результаты своего труда. Положительная обратная связь закрепляет успех, а конструктивная — помогает расти. Без обратной связи мотивация угасает.
- **Работа с сопротивлением.** Любые изменения встречают сопротивление. На этапе контроля оно может проявиться вновь («мы же говорили, что не сработает»). Важно управлять этим, вовлекая людей в



Контроль и оценка

Ключевое правило:

Учиться нужно не на ошибках, а на анализе любого результата.

Рекомендации:

- **Обратная связь.** Людям критически важно видеть результаты своего труда. Положительная обратная связь закрепляет успех, а конструктивная — помогает расти. Без обратной связи мотивация угасает.
- **Работа с сопротивлением.** Любые изменения встречают сопротивление. На этапе контроля оно может проявиться вновь («мы же говорили, что не сработает»). Важно управлять этим, вовлекая людей в анализ и делая выводы прозрачными.
- **Закрепление изменений.** Позитивный результат нужно превратить в новую норму, новый стандарт работы. Это требует повторения, поддержки и признания.



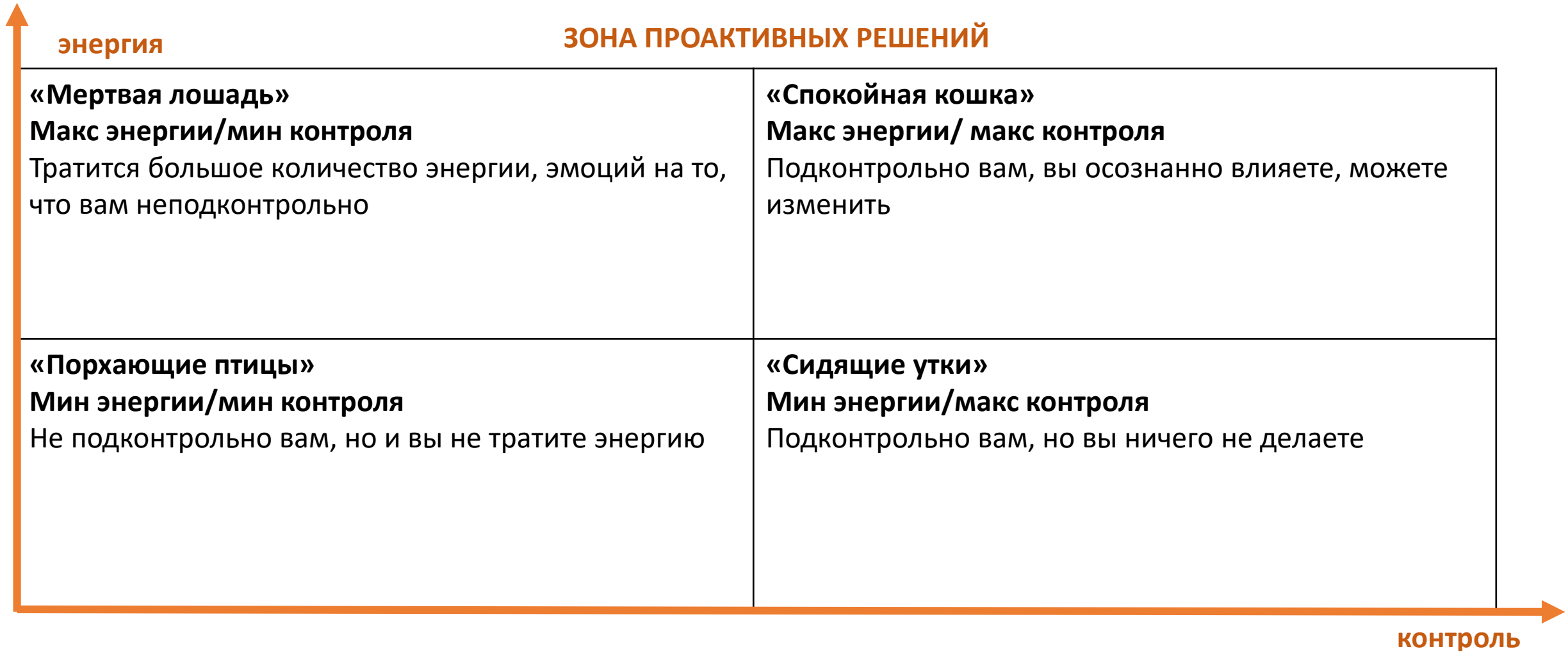
Управленческие решения: Что влияет?

аспект	Как это работает?
Личность руководителя	«Картина мира»; скорость; мышление; модели поведения; мотивация; компетентность (владение технологиями, оценка рисков)
Статус руководителя	ПОЛНОМОЧИЯ
Внешняя среда	1) Определенная 2) Наличие рисков 3) Неопределенная



Управленческие решения:

распределение энергии (усилий) при наличии тех или иных проблем





Управленческие решения: стили принятия решений

Стили принятия решения	Принятие решения		Ситуация
	<i>Руководителем</i>	<i>Группой</i>	
Автократический 1	Принимает решение	Не участвует	Мало времени, минимальный риск, есть информация
Автократический 2	Принимает решение	Дает информацию	
Консультативный 1	Обсуждает с отдельными членами группы и принимает решение	Члены группы дают идеи по решению	Больше времени, мало информации, риск разногласий при выполнении решения
Консультативный 2	Обсуждает с группой и принимает решение	Коллективно обсуждают	
Командный	Обсуждает с группой и принимает только согласованное с группой решение	Обсуждает и принимает решение	Достаточно времени, максимальный риск. В реализации решения участвует вся команда



Управленческие промахи

- 1. Маятниковые решения** (Часто следствие поверхностной оценки ситуации, при слабом анализе, плохо сформулированных целях, неподготовленного прогноза).
- 2. Дублирование организационного порядка.** (Организационный порядок - система устойчиво повторяющихся правил и норм в организации. Организационный порядок должен перекрывать 4/5 внештатных ситуаций и, только 1/5 внештатных ситуаций требует вмешательства руководителя. Причиной нарушения руководителем орг. порядка является самоцентристский стиль руководства, стремление контролировать все процессы в организации (Подчиненным нравится, т.к. неудачи можно свалить на руководство).
- 3. Игнорирование орг. порядка самим руководителем** (Постановка задач перед сотрудником, минуя его непосредственного руководителя).
- 4. Разрыв между решениями и их реализацией** (Каждое решение должно проходить проверку на реализуемость и извращаемость).
- 5. Стагнация** - неспособность к нововведениям (Это угроза, а не просто застой!).



Управленческие промахи

6. Подавление развития функционированием (оперативное управление организацией полностью поглощает руководителя от его главных функций: стратегическое планирование; создание организационного порядка).

7. Демотивирующий стиль руководства (отсутствие поощрений, упор на негативное).

8. Инверсия (когда результат деятельности противоречит целям деятельности. Остальные пункты являются частным проявлением вышеизложенных).

9. Неясность формулировок задания.

10. «Пожарные» методы руководства.

11. Закрытость обратной связи для руководителя.

12. Фаворитизм.

13. Необязательность первого лица.



ИСТОЧНИКИ

- Балдин К. В. Управленческие решения : учебник.; Дашков и К°, Москва; 2017;
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520> (Электронное издание)
- Башкатова Ю. И. Управленческие решения : учебно-методический комплекс.; Евразийский открытый институт, Москва; 2008; <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90762> (Электронное издание)
- Давиденко В. П.; Управленческие решения : учебное пособие.; Самарский государственный архитектурно-строительный университет, Самара; 2010; <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142910> (Электронное издание)
- Демин Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020; <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf> (Электронное издание)
- Ершова Т. Б. Управленческие решения: учебное пособие / Татьяна Борисовна Ершова, Алексей Станиславович Ершов. – Комсомольск-на-Амуре: Изд-во АмГПГУ, 2015.
- Карданская Н. Л. Управленческие решения : учебник.; Юнити, Москва; 2015;
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715> (Электронное издание)
- Меркурьева Ю. В. Управленческие решения : учебник.; Проспект, Москва; 2017;
<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=468330> (Электронное издание)