



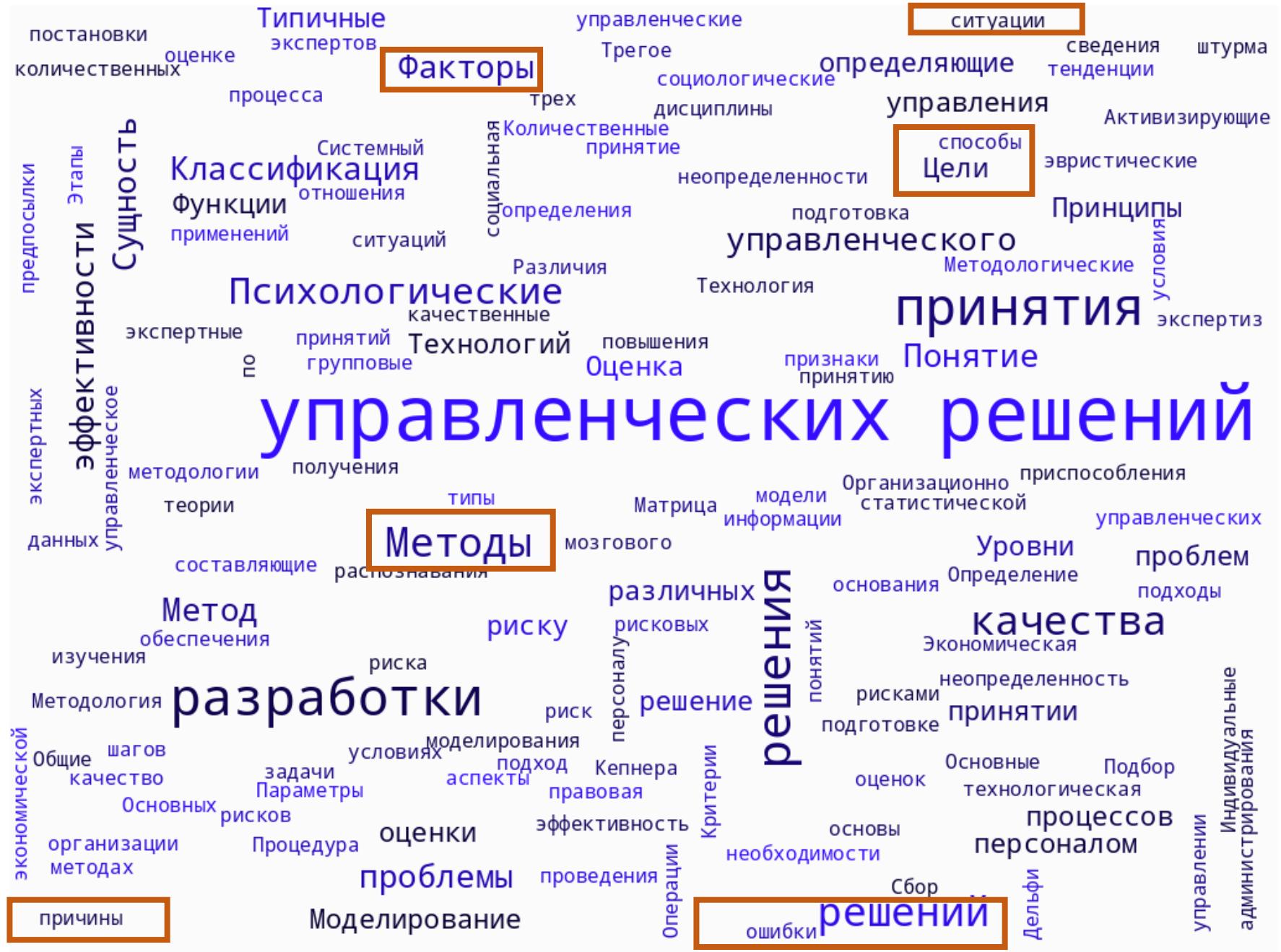
# Понятие и сущность управленческих решений

**Технологии разработки и принятия управленческих решений**

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



# управленческих решений





# 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 управляемом 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

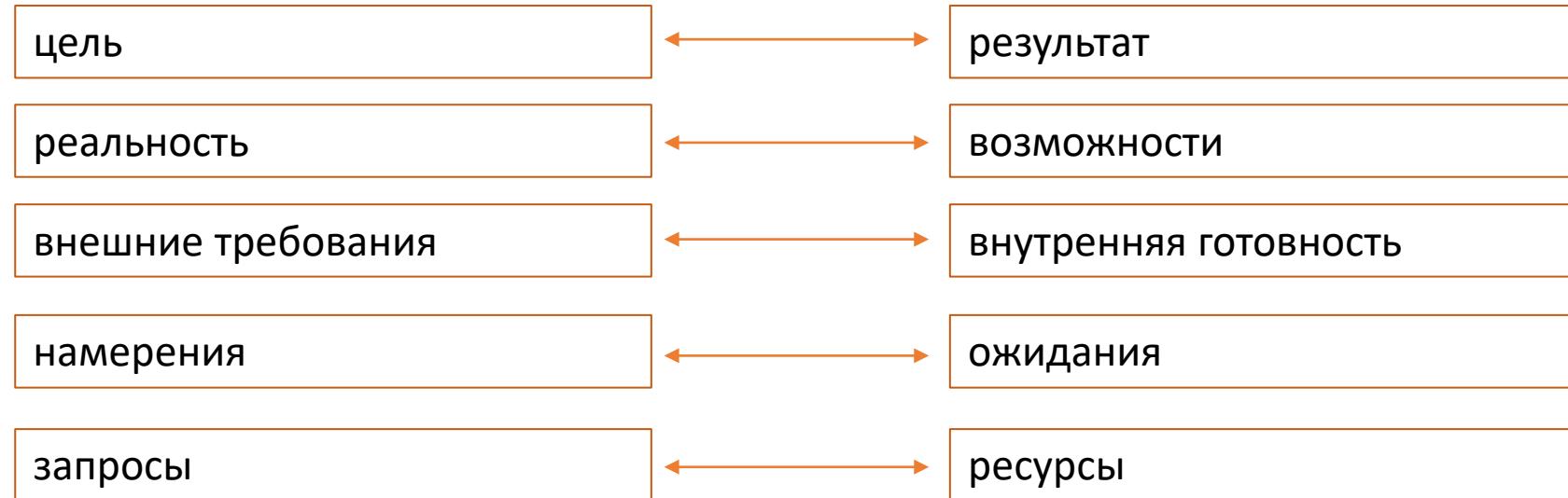


# Управленческие решения: жизнь или работа?

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 управленических задач**

**Достижение результата → Решение управленических проблем**

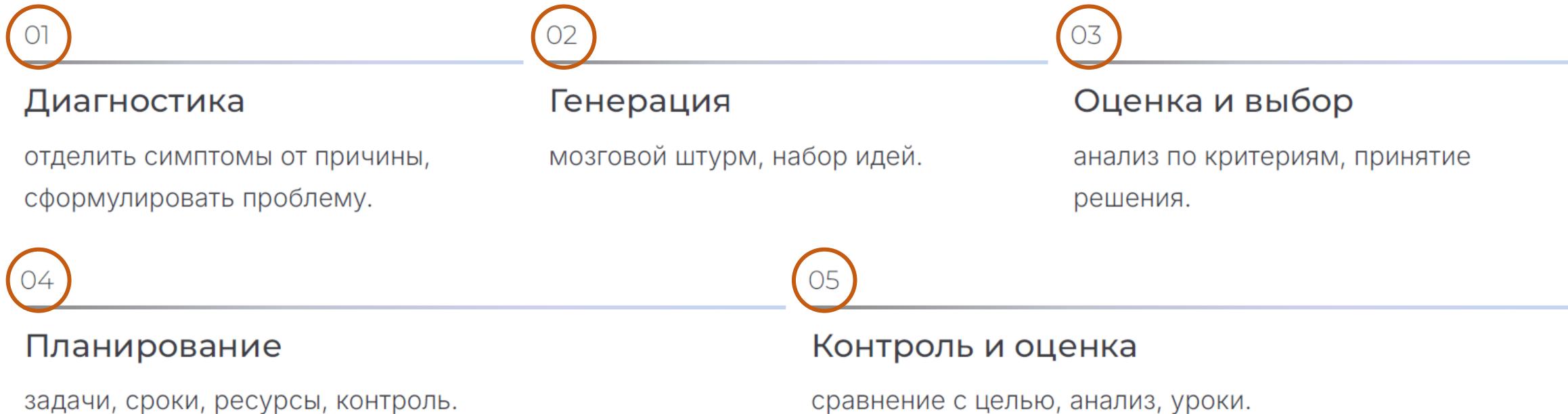


# Управленческие решения: что учесть?

аспект	Как это работает?
психологический	ЛПР подвержено влиянию и склонно делать ошибки
информационный	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Для принятия УР необходима достоверная, полная и верифицируемая информация</li><li>2) УР – это информация! Ее нужно грамотно довести до исполнителей и организовать обратную связь</li></ol>
юридический	<ol style="list-style-type: none"><li>1) ЛПР должно иметь полномочия</li><li>2) УР – совокупность прав и обязанностей ЛПР и исполнителей</li></ol>
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 практических 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.

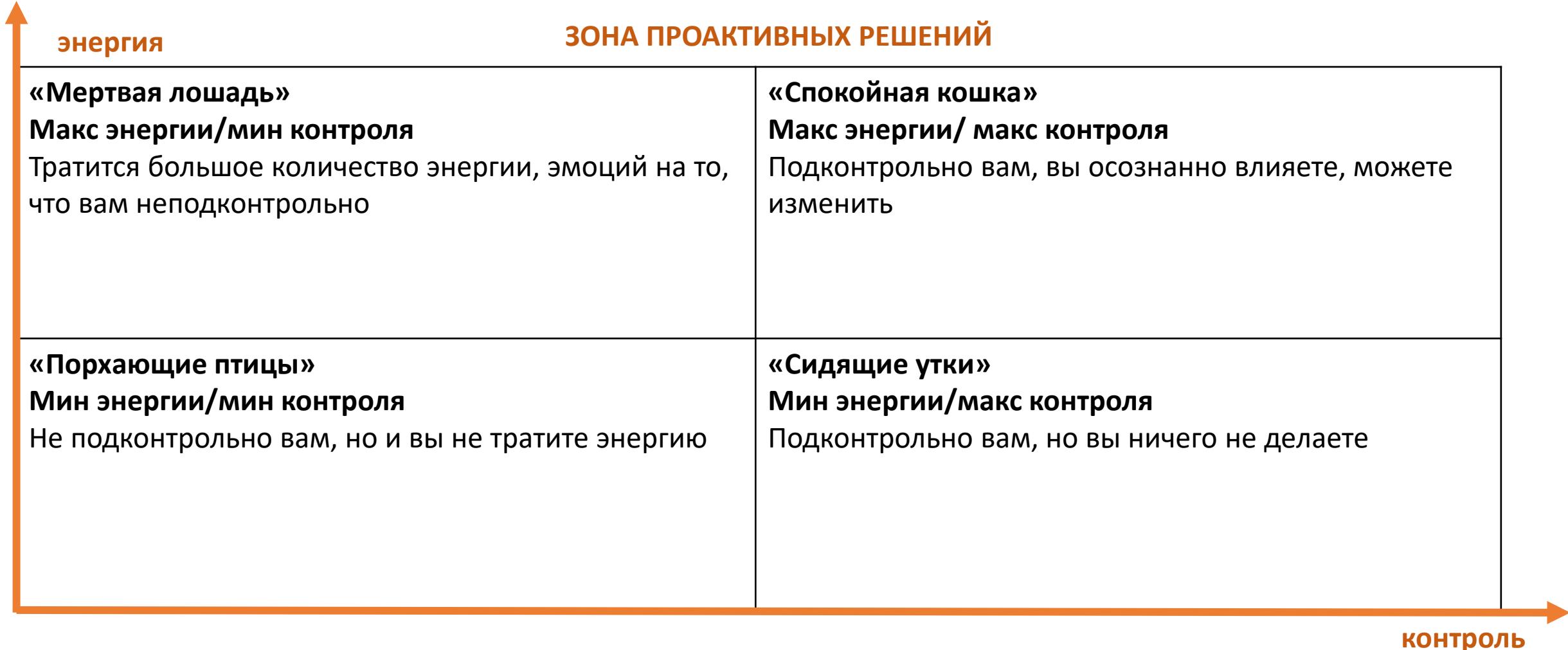


# Управленческие решения: Что влияет?

аспект	Как это работает?
Личность руководителя	«Картина мира»; скорость; мышление; модели поведения; мотивация; компетентность (владение технологиями, оценка рисков)
Статус руководителя	ПОЛНОМОЧИЯ
Внешняя среда	<ol style="list-style-type: none"><li>1) Определенная</li><li>2) Наличие рисков</li><li>3) Неопределенная</li></ol>



# Управленческие решения: распределение энергии (усилий) при наличии тех или иных проблем





# Управленческие решения: СТИЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

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