

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1.Понятие, сущность и классификация управленческих решений в управлении персоналом	5
2.Методы разработки управленческих решений в управлении персоналом	14
3.Анализ процесса разработки управленческих решений ООО «ЗСК»	21
4.Предложения по совершенствованию разработки управленческих решений в сфере управления персоналом в организации ООО «ЗСК»	28
Заключение	
35Список использованных источников	
38	
Приложения	

ВВЕДЕНИЕ

Принятие решений, как и обмен информацией, – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения, то есть необходимость принятия решения возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

В процессе деятельности организации возникают ситуации, когда человек или группа людей сталкивается с необходимостью выбора действий. Субъект управления принимает решение в целях решения проблем конкретной организации. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направления действий для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения ее руководителей могут серьезно отразиться на социально – экономической ситуации целых регионов. Важность принятия решений очевидна.

Актуальность темы работы обусловлена тем, что поскольку от того, насколько эффективными будут управленческие решения в сфере управления персоналом организации, зависит эффективность ее деятельности в целом.

Объект курсовой работы – организация ООО «ЗСК».

Предмет курсовой работы – исследования является система разработки управленческих решений в управлении персоналом в организации ООО «ЗСК».

Цель данного исследования заключается в раскрытии теоретических и практических аспектов разработки управленческих решений в управлении персоналом, а также в разработке рекомендаций, направленных на совершенствование систем управления персоналом организации.

Для достижения поставленной цели перед нами поставлены следующие

задачи:

1) изучить теоретические аспекты разработки управленческих решений в управлении персоналом в организации;

2) провести анализ процесса разработки управленческих решений ООО «ЗСК»

3) разработать рекомендации по совершенствованию разработки управленческих решений в сфере управления персоналом в организации ООО «ЗСК»

Теоретической основой исследования являются труды и научные статьи по вышеуказанной проблеме отечественных ученых: Глухов В.В., Волкова О.И, Седегова Р.С., Иванов А.Б., Смирнов Э.А., Ременников В.Б., Литвак Б.Г., Юкаева В.С.

Методами исследования являются: анализ специальной литературы, анализ управленческих решений, SWOT-анализ.

Структура курсовой работы: введение, три главы, заключение, список использованной литературы, приложения.

Во введении представлены объект, предмет, цель, задачи, методы исследования.

В первой главе представлены теоретические аспекты разработки управленческих решений в управлении персоналом в организации.

Во второй главе проведен анализ процесса разработки управленческих решений ООО «ЗСК», рассмотрен устав этой организации и чем они занимаются.

В третьей представлены рекомендации по совершенствованию разработки управленческих решений в сфере управления персоналом в организации ООО «ЗСК».

В заключении сделаны выводы по работе и даны рекомендации по совершенствованию разработки управленческих решений в сфере управления персоналом в организации ООО «ЗСК».

1. Понятие и классификация управленческих решений в управлении персоналом

При рассмотрении вопросов принятия управленческих решений необходимо определиться с сущностью и содержанием управления как научной категории отечественной науки управления организациями. При этом целесообразно исходить из понимания того, что управление как социальное явление появилось задолго до того, когда стало предметом научных исследований, одним из факторов, характеризующих развитие общества. Это связано с тем, что развитие человеческой цивилизации требовало координации, координации и согласованности действий людей для обеспечения своей все более усложняющейся жизнедеятельности. Возникновение по мере эволюции общества вначале примитивных, а затем все более сложных организаций требовали постоянного совершенствования практики управления ими.

Говоря об управлении, А. В. Карпов справедливо отмечает, что управление организациями нужно понимать как деятельность руководителей организаций и как разновидность профессионального труда. Он пишет, что «управленческая деятельность – неотъемлемый и наиболее важный компонент социальных организаций», оно «как особая разновидность профессионального труда возникло и развивалось вместе с эволюцией организаций, постепенно выделяясь в самостоятельный тип. Поэтому понять истоки и природу этой деятельности можно, лишь обратившись к феномену управления как общесоциальному явлению» [14, с. 11]. Несомненно, что управление как фактор обеспечения эффективности деятельности организаций всегда было фактором научных исследований.

Об этом свидетельствует многообразие школ управления, которые с различных позиций рассматривали управление как научную категорию.

При этом необходимо исходить из положения, что общие закономерности управления как науки формировались цивилизацией на

протяжении веков и одновременно разрушить или переделать их просто невозможно. Следовательно, в современных условиях нужно не «пересматривать» научные основы отечественной науки управления организациями, а выявлять возникающие проблемы и находить научно обоснованные пути их решения, в том числе связанные с ключевым аспектом науки управления – принятием управленческих решений.

Нужно отметить, что в науке существуют различные подходы к изучению сущности управления. Однако практически все исследователи проблем управления организациями выделяют три основных и наиболее общих подхода к выявлению сущности управления: ситуационный, системный и процессный. Процессный подход связан с тем, что при рассмотрении управления как научной категории выделяются важнейшие функции управления, которые рассматриваются по выражению А. В. Карпова «не как взаимонезависимые, а как органически взаимосвязанные и образующие в своей совокупности единый процесс управления» [2, с. 24].

К примеру, руководитель не может планировать выполнение какой-либо работы, пока не будет принято управленческое решение на ее осуществление, и не может осуществлять контроль ее выполнения, если нет плана. Таким образом, данный подход показывает логику и скоординированность процесса управления. Это позволяет говорить об управлении уже как об управленческой деятельности с ее последовательно осуществляющимися этапами, которые составляют алгоритм управления.

При этом алгоритм управления не зависит от опыта, умений, состояния руководителя и других факторов. Ведь какими бы талантами и психологическими особенностями ни обладал руководитель, он не может нарушить последовательность выполнения управленческих функций. Но не учитывать этих факторов тоже нельзя, так как они влияют на управленческую деятельность руководителей, в том числе на принятие и реализацию управленческих решений. В данном случае исследователями

востребованы системный и ситуативный подходы, которые можно рассматривать как развитие и дополнение процессного подхода.

Так, например, системный подход свидетельствует о том, что руководитель должен «видеть» организацию в целом и понимать, что любое частное управленческое воздействие на любой элемент организации как системы обязательно повлияет на другие элементы и может привести к многочисленным непредсказуемым в данный момент последствиям. Следовательно, принимая управленческие решения, любой руководитель в организации должен учитывать уже ранее принятые управленческие решения руководителей более высокого уровня управления и управленческие решения взаимодействующих с ним руководителей одного уровня управления, так как их деятельность влияет на соорганизованную деятельность всех сотрудников организации и достижения ими желаемого результата этой деятельности. К, например, руководитель отдела организации, принимая решение на отправлении сотрудников в служебную командировку, должен согласовать свое решение с главным бухгалтером о том, чтобы своевременно обеспечить откомандированных денежными средствами, а также с руководителем кадровой службы, чтобы своевременно подготовить необходимые для реализации своего решения документы и т. д. Данный подход основывается на том положении, что любая организация – это система, имеющая свою внутреннюю логику, и действующая по своим взаимосвязанным закономерностям.

Как отмечает А. В. Карпов, системный подход – это «определенный способ мышления по отношению к теоретическим и практическим проблемам управления» [12, с. 26]. Таким образом, все принимаемые управленческие решения в организации должны быть взаимосвязанными на всех уровнях управления. Но это не отменяет общего алгоритма управленческой деятельности.

Ситуационный подход основывается на том, что «оптимальные приемы и способы, которые должен использовать руководитель для успешного

достижения целей организации, не могут носить только общего характера и должны значительно варьироваться» согласно сложившейся конкретной ситуацией управления.

Понятие «ситуации» является ключевым в этом случае. Под ситуацией в науке управления понимается конкретная система обстоятельств и условий, которые наиболее сильно влияют на деятельность организации в данное время [10, с. 27]. Последователи данного подхода считают, что лучшего способа управления как такового вообще нет. Необходимо уметь выбирать из множества вариантов «правильный» набор приемов и методов руководства.

Ситуационный подход рассматривает управление как реакцию руководителя на воздействие обстоятельств и предполагает «проигрывание» вариантов управленческих решений, чтобы предусмотреть возможные результаты тех или иных альтернатив управленческого решения по конкретной ситуации в конкретных условиях. Вследствие этого, например, большое внимание к управлению с позиций ситуационного подхода уделяется различным управленческим тренингам, которые сегодня активно внедряются и в отечественную практику.

Кроме того, как правило, в конкретную ситуацию вовлекаются конкретные люди, имеющие различный опыт, квалификацию, индивидуальные психологические особенности, характер, свои стили руководства, отношение к риску и многое другое. Такой подход к исследованию проблем управления является доминирующим у американских исследователей, которые считают управление искусством, а не наукой. В результате этого принятие управленческих решений руководителями увязывается с положениями других наук, таких, например, как психологии. Вследствие этого появились и новые направления в науке управления организациями: инженерная психология, психология менеджмента и т. д. Однако такой подход не изменяет алгоритм управленческой деятельности, а дополняет его, повышая результативность управленческих решений в конкретных сложившихся ситуациях.

Так, например, в групповых игровых видах спорта перед проведением соревнований тренерами отрабатываются «наигранные» ситуации, которые потом реализуются в игре. Однако в результате травмы игрока может возникнуть необходимость его замены на другого игрока команды. А новый игрок – это человек, имеющий другой опыт, другие навыки, возможности, психологические особенности и т. д. Следовательно, нужно вносить коррективы в действия всех игроков по реализации потенциала команды для достижения нужного результата. Но в целом это не меняет решения тренера на общую установку на игру, то есть на его ранее «общее» управленческое решение.

Все данные подходы приемлемы и в совокупности позволяют исследователям глубже вникать в сущность управленческих проблем и повысить результативность управленческих решений. Но выделение одного из подходов при игнорировании других ограничивает значение научных выводов и не дает возможности разработать действенные инструменты для управленческой практики в постоянно меняющихся условиях внешней и внутренней среды деятельности современных организаций. В любой науке обоснованность теоретических выводов и ценность практических рекомендаций по решению той или иной частной проблемы находятся в прямой зависимости от правильного понимания исследователем тех явлений и процессов, которые по отношению к данной проблеме носят более общий характер, а также от методологии исследования, ее мировоззренческих и общенаучных основ.

Конечно, и сегодня еще встречающиеся в научной литературе определения понятия «управление» настолько различны, что можно подумать, что речь идет о совершенно разных вещах. При этом представители философии обычно характеризуют управление как одно из свойств материальных систем, а кибернетики – как процесс движения информации, упорядочения или перевода системы из одного состояния в другое. Математиков интересует, прежде всего, возможность формализации,

алгоритмизации, количественного описания и моделирования процессов управления с целью создания математической основы для их автоматизации. Социологи и юристы чаще всего подчёркивают общественные и правовые отношения, складывающиеся в системах управления, а экономисты – хозяйственные аспекты управления. Принципиальных ошибок все эти и подобные им толкования не имеют. Но они характеризуют управление только с какой-либо одной или нескольких точек зрения, не давая о нем целостного представления.

Несомненно, что в различных отраслях деятельности могут быть специфические особенности, связанные с понятием «управление». Но вот когда в ключевой сфере жизни общества – в экономике, в управлении организациями понятие «управление» трактуется неоднозначно, в лучшем случае как синоним понятия «руководство», а то и просто заменяется иностранным словом «менеджмент», то это свидетельствует о недостаточной научной проработке вопросов управления в этой сфере и о существующих системных проблемах. Об этом свидетельствует и то, что, к сожалению, сегодня в отечественной науке и практике управления организациями активно используется иностранное понятие «менеджмент», а отечественное понятие «управление» стало активно применяться в новых словосочетаниях: «управление проектами», «управление рисками», «управление инновациями», «управление изменениями», «управление качеством» и многие др.

Все это позволяет считать, что управление организацией в целом будет проявляться через управленческую деятельность руководителей различных уровней управления организации (через широко развитую иерархию органов управления), основу которой должно составлять решение ряда профессиональных задач с целью придать всей деятельности организации необходимую для ее развития целевую направленность и получить желаемые результаты. Это позволяет выделить основные содержательные аспекты управления организацией как научной категории.

Во-первых, это действия руководителей по поддержанию готовности подчиненных подразделений (подчиненных) к решению производственных (профессиональных) задач. Так, к примеру, если организация не обеспечена работниками необходимой квалификации и в нужном количестве, в ней отсутствуют нужные ресурсы и редства труда, необходимые для обеспечения выполнения работниками трудовых функций, то нет смысла вести речь об управлении организацией, так как оно невозможно. Именно руководитель обязан решить данную проблему вследствие существующих у него на то полномочий через принятие управленческих решений. Рис. 2. Содержание управления организацией

Во-вторых, это действия руководителей, связанные с принятием управленческих решений по подготовке подчиненных подразделений (подчиненных) к решению новых производственных (профессиональных) задач. Это связано с тем, что в условиях ускоряющегося научно-технического прогресса, развития и ужесточения конкурентной борьбы необходимо своевременно совершенствовать выпускаемую продукцию, выпускать новый товар (услугу), внедряя новейшие технологии и средства труда. А для того, чтобы это осуществлялось эффективно и своевременно, работников к этому надо готовить заранее.

Например, перед закупкой новых станков в организации необходимо предусмотреть обучение тех рабочих, которые планируются для работы на них. В противном случае оборудование будет либо простаивать, либо придется в срочном порядке организовывать переподготовку и обучение рабочих для работы на нем. Причем их придется отрывать от работы на основном производстве, что может негативно отразиться на общих результатах деятельности организации. В рыночных условиях бессмысленно будет говорить об успешном развитии организации и обеспечении ей нужного уровня конкурентоспособности. Следовательно, руководитель на основе анализа складывающейся обстановки обязан своевременно решать данные вопросы, принимая нужные управленческие решения.

В-третьих, важная задача руководителя – это руководство подчиненными подразделениями (подчиненными) при решении производственных (профессиональных) задач. Иногда отечественные исследователи трактуют руководство как управленческую деятельность. Однако это не верно. При планировании деятельности организации физически невозможно предусмотреть все: психологические факторы и их влияние на поведение работников, технологические сбои в работе оборудования, техногенные катастрофы и др. Другими словами, в процессе производственной (профессиональной) деятельности организации возможны различные ситуации, которые могут негативно отразиться на результативности ее деятельности.

Например, в организации в результате аварии в электросетях обесточен один цех. Руководителю организации необходимо решить, что делать. При этом можно вызвать специалистов и подождать, когда работники электросетей устранят неисправность и подадут электричество в цех. Но это будет связано с тем, что будут простаивать не только работники этого цеха, но и других, деятельность которых связана с работой данного цеха. Следовательно, руководитель соответствующего уровня в силу своих должностных полномочий должен принять управленческое решение, реализация которого позволит обеспечить ритмичность работы всей организации, и в соответствии с принятым управленческим решением отдавать необходимые распоряжения (команды).

Так, руководитель может дать команду на включение резервных автономных источников электропитания для этого цеха и только затем дать указания соответствующим подчиненным сотрудникам по быстрейшему устранению неполадок в электросети. Как отмечает А. В. Карпов, «сама суть управленческой деятельности требует постановки задач для других» [2, с. 395]. Вследствие этого под руководством необходимо понимать оперативные действия руководителя «по разгрузиванию» внезапно возникающих проблем в процессе решения производственных (профессиональных) задач, которое

проявляется в отдаче подчиненным подразделениям или сотрудникам соответствующих распоряжений и команд по преодолению возникшей проблемы.

2. Методы разработки управленческих решений в управлении персоналом

В целом, слово «метод» в переводе с греческого языка означает способ достижения какой-либо цели. Так, например, в Большом Энциклопедическом словаре указывается, что «метод (от греч. Methodos – путь исследования – теория, учение), способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности»

В словаре Новикова А. М и Новикова Д. А. отмечается, что «метод (синоним – способ) – это способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи» [7,138с].

Именно вследствие этого отечественные исследователи большое внимание уделяют выявлению и исследованию методов как способов разрешения проблем и их классификации.

Сегодня в научной литературе дается много различных и «красивых» названий методов, например, метод Монте-Карло (В. С. Владимиров), метод IDEF моделирования (С. В. Черемных), метод PERT (А. В. Пужаев), метод Гордона, метод организованных стратегий (С. Ш. Левина, Р. Ю. Турчаева) и др. Однако многие из них непонятны, не конкретны, часто достаточно сложны для практики, а вследствие этого не востребованы ею.

Для более глубокого понимания сущности и содержания методов далее будет сделан краткий обзор сущности разных методов и их классификации, которые приводят в своих работах отечественные исследователи, группируя их по различным признакам.

При этом можно отметить, что многие отечественные исследователи, как правило, даже не делают различий в методах прогнозирования, в методах принятия управленческих решений, в методах выработки управленческих решений, в методах реализации управленческих решений. Например, С. Ш. Левина и Р. Ю. Турчаева выделяют методы количественных и качественных

экспертных оценок, активизирующие и эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений, просто эвристические (качественные) методы разработки управленческих решений и др.

В процессе разработки управленческих решений

широко

используется

метод экспертных оценок, который будет основным в нашем исследовании.

Очень часто исследователи делят методы принятия управленческих решений на формализованные и неформализованные методы, качественные и количественные методы, а также методы экспертных оценок. При этом исследователи отмечают, что встречаются и комбинированные методы разработки управленческих решений, которые сочетают в себе элементы неформализованных и формализованных методов.

И в этом многообразии подходов исследователей очень сложно разобраться. Приведем лишь некоторые из методов, которые характеризуются отечественными исследователями как неформализованные методы принятия управленческих решений.

Неформализованные методы принятия управленческих решений, по их мнению, связаны, как правило, с неколичественными подходами в выборе управленческой альтернативы в качестве управленческого решения.

применение того или иного метода при принятии управленческих решений не зависит от знаний, желания и умения руководителя использовать какие-то методы. Это зависит от реального содержания проблемы, от сложившейся ситуации, от опыта сотрудников, наличия информации и другое, а также от личностных характеристик лица, принимающего управленческие решения. Так, например, достаточно часто в отечественной практике организаций в настоящее время говорят о модели «SWOT-анализ» как наиболее эффективном методе принятия управленческих решений. Благодаря своей концептуальной простоте и тому, что для использования данного метода не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка, SWOT-анализ действительно стал легко применим в деятельности отечественных организаций. Руководитель любого уровня, который хоть немного знаком с организацией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT-анализ.

Не вдаваясь в детали, можно отметить, что результатом проведения SWOT-анализа является развернутая классификация факторов внешней и внутренней среды организации, представленная в следующем формате:

- «возможности – сильные стороны» (определение ориентиров стратегического развития);
- «возможности – слабые стороны» (определение ориентиров внутренних преобразований);
- «угрозы – слабые стороны» (выделение существенных ограничений стратегического развития);

– «угрозы – сильные стороны» (выделение потенциальных стратегических преимуществ).

В то же время опыт показывает, что данная методика применяется в отечественной практике часто формально, что не способствует повышению эффективности деятельности организаций через использование своих возможностей и сильных сторон для обеспечения нужного уровня конкурентоспособности организации.

Это связано с тем, что, во-первых, присущая SWOT-анализу простота может привести к поспешным и даже бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены» и др. Во-вторых, эффективность данного метода имеет недостатки, связанные с субъективными факторами, с тем, какую информацию и как будет обрабатывать пользователь метода при определении сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, какой у него опыт этого, а также его предпочтения и видения обстоятельств, которые необходимо учесть при принятии управленческих решений.

Все это позволяет считать, что сегодня в теории принятия управленческих решений нет каких-то единых и универсальных методов оценки альтернатив для выбора их в качестве управленческого решения.

Нужно отметить тот факт, что чаще всего отечественные исследователи, говоря о методах принятия управленческих решений, ведут речь в своих работах о методах оценки альтернатив по различным формальным и неформальным признакам, по количественным или качественным параметрам и др., чтобы определить более результативную альтернативу в качестве основы для управленческого решения. Например, работодателю не важно, каким методом отбирался на работу необходимый ему работник: по знакомству, по объявлению, через бюро трудоустройства и др. Ему нужен квалифицированный работник, и он принимает его на работу,

если тот отвечает предъявляемым требованиям к выполнению профессиональных функций.

При этом нужно учитывать, что принятие управленческого решения – это не одномоментный акт, а результат процесса, имеющего определенную продолжительность и структуру. В результате этого следует то, что в методике принятия управленческих решений необходимо в первую очередь вести речь не просто о методах принятия управленческого решения, а необходимо говорить о технологиях принятия управленческих решений [97]. При этом технология принятия управленческих решений не зависит от методов оценки и выбора альтернатив управленческих решений, так как каждый руководитель в силу личностных качеств, способностей и предпочтений может выбирать различные методы оценки альтернатив для управленческого решения, результативность которых может быть одинаковой. Технология принятия управленческих решений в этих условиях будет представлять собой осуществление определенного алгоритма действий руководителя по принятию управленческого решения с использованием различных методов, моделей и приемов.

Сущность		метода
в		
е		
с		
ь		
экспертных	оценок	закljučается
ó		
л		
о		
х		
в		проведении
ф		

а
к
т
экспертами
к
в
н
о
к
о
т
к
а
нализа
у
к
а
з
оценкой
у
к
а
з
суждений
у
ч
е
т
и
у

экспертами

ИНТУИТИВНО-ЛОГИЧЕСКОГО

анализа

проблемы

с

количественной

оценкой

суждений

и

формальной

к
а
з
у
к
а
з
р
о
с
т
в
с
е
м
ь
р
о
с
т
с
ч
е
т
б

обработкой

результатов.

обобщенное

мнение

экспертов

результате

Получаемое

обработки

принимается

Л
О
К
С
Ч
Е
Т
Р
Ф
О
С
Т
С
Ч
Е
Т
И
Ф
А
К
Т
Л
О
Т
А
Л

как

решение

проблемы.

Комплексное

использование

интуиции

(неосознанного

мышления),

ЛОГИЧЕСКОГО

о
т
я

мышления

с
е
т
ь

и количественных оценок с их формальной

у
к
а
з

обработкой

у
к
а
з

позволяет получить эффективное

р
о
с
т

решение

с
ч
е
т

проблемы.

Процесс

принятия

с
е
т
ь

решения

с
е
т
ь

требует

логического

х
о
т
я

и

упорядоченного

х
о
т
я

подхода, так как менеджеры принимают решения, которые

ц
е
н
я

сопряжены

с

определенными

я
в
н
о

обязательствами

и

в

н

о

и

необходимостью

претворения

с

е

т

ь

ИХ В ЖИЗНЬ.

Из

всех

неопределенностей

д

а

т

а

менеджеру

необходимо

л

н

ш

ь

выбрать

решение,

которое

р

о

с

т

ПОЗВОЛИТ

ДОСТИЧЬ

КОНЕЧНОГО

х

о

т

г

результата.

Эта

д

е

ж

з

неопределенность может принимать ряд форм и представлять:

- 1) многовариантное

р

о

с

т

решение

с

ч

е

т

(имеется

о

л

о

к

очень

широкий

у

ч

е

т

выбор альтернатив);

- 2) стандартное

р

0
с
т
н
а
к
ф
а
к
т
х
о
т
х
р
о
с
т
ь

решение,

при

принятии

которого

существует фиксированный набор альтернатив;

3) инновационное

(новаторское)

решение,

когда

требуется

б
л
о
к
к
з
н
к
р
о
с
т
с
ч
е
т
к
у
р
с
х
о
т

предпринять

действия,

НО

нет приемлемых альтернатив.

4) бинарное

решение

(«да»

ИЛИ

«нет»);

Цель

упорядоченного

Г

подхода

В

Е

С

Ь

К

принятию

решений

У

Ч

Е

Г

— повысить объективность и обеспечить учет всех важных данных. Если

К

У

Р

С

причинно-следственный

анализ

является

О

Л

О

К

дедуктивным процессом, который заставляет управляющего

Л

О

Г

К

собирать данные, а затем отсеивать их путем критического

Л

О

Г

I
Л
II
б
0
с
е
т
ь
У
ч
е
т
с
ч
е
т
0
б
а
з
з

исключения,

то

процесс

принятия

решений

выдвигает

требование

по

созданию

базы

данных,

которая

I

затем

используется

O

L

O

K

для

H

T

O

T

отсеивания

C

e

T

b

и

ИСКЛЮЧЕНИЯ

C

e

T

b

менее

Ц

e

L

b

желательных альтернатив. [9, С. 372]

При

H

T

а
к
ф
а
к
т
а
д
а
т
а
р
с
с
е
т
ь
ц
е
н
а
ц
е

ВЫПОЛНЕНИИ

своей

роли

В

процессе

управления

эксперты

производят

две

основные

функции:

формируют

объекты

(альтернативные

н
а
с
е
т
ь
и
с
ч
е
т
их
с
у
т
ь
свершения
с
е
т
ь
с
у
т
ь
целей,
с
е

ситуации,

цели,

решения

т.

п.)

и

производят

измерение

характеристик

(вероятности

свершения

событий,

коэффициенты

значимости

целей,

предпочтения

Г
Ь
У
Ч
Е
Г
С
Ч
Е
Г
О
Л
О
К
Я
В
Н
О
Д
Н
Н
Х
О

решений

и

т.

п.).

Формирование

объектов

осуществляется

экспертами

на

основе

ЛОГИЧЕСКОГО

Г
И
С
Е
Т
Ь
И
И
Т
А
К
ЭТОМ
С
Е
Т
Ь
И
С
Ч
Е
Т
Ь
ТЕОРИИ
И

МЫШЛЕНИЯ

интуиции.

При

этом

большую

роль

играют

знания

и

опыт

эксперта.

Измерение

характеристик

объектов

требует

от

экспертов

знания

теории

К
Г
Ф
А
К
Г
Ч
Г
О
Б
Х
О
Г
Я
С
Е
Г
Ь
Б
О
Л
О
К
Э

измерений.

Первым

этапом

организации

работ

по

применению

экспертного

оценивания

является

подготовка

Г
О
Г
И
С
Ч
Е
Г
руководящего
Л
О
Г
Л
О
Л
Ц
Е
Н
А
ПОЛОЖЕНИЯ
С
Е
Г
Ь
ПО
Ч

издание

руководящего

документа, в котором формулируется

цель работы и основные

положения

ПО

Г
 О
 Ё
 Ее
 Ц
 е
 Л
 Ь
 С
 Ч
 е
 Г
 Э
 Т
 О
 Г
 К
 У
 Р
 С
 С
 Ч
 е
 Г
 С

выполнению. В этом документе должны быть отражены следующие

вопросы:

постановка

задачи-эксперимента;

цели

эксперимента;

обоснование

необходимости

У
Г
Ь
С
Е
М
Ь
С
Е
Т
Ь
У
Г
Ь
И
Г
О
С
Т
Р
О
С
Т
И
Р

эксперимента;

сроки

ВЫПОЛНЕНИЯ

работ; задачи и состав группы управления; обязанности

И

права

группы;

финансовое

И

материальное

0

с

т

обеспечение

с

ч

е

т

работ.

Для

и

т

о

т

ПОДГОТОВКИ

с

е

м

ь

ЭТОГО

х

о

т

я

документа,

а

также

и

т

я

и

для

И

Г

О

Г

руководства

Г

О

С

Г

всей

Д

А

Г

А

работой

У

К

А

З

назначается

О

Л

О

К

руководитель

экспертизы.

На

него

Л

О

Г

К

возлагается

б
л
о
к
с
ч
е
т
с
е
т
ь
и
ц
е
л
ь
с
е
т
ь

формирование

группы

управления

и ответственность за организацию ее

работы.

После

формирования

группа

управления

осуществляет

работу

по

Ч

Г

О

Б

подбору

экспертной

У

К

А

З

группы

примерно

Я

Э

И

К

В

такой

У

К

А

З

последовательности:

уяснение

С

Ч

Е

Г

решаемой

У

К

А

З

проблемы;

определение

с

ч

е

т

круга

областей

д

я

т

я

деятельности,

связанных

с

проблемой;

определение

с

ч

е

т

ДОЛЕВОГО

х

о

т

я

состава

т

о

с

т

экспертов

ПО

ч

т

о

б

каждой

У
К
А
З

области

С
У
Г
Ь

деятельности;

определение

С
Ч
Е
Г

количества

Г
О
С
Г

экспертов

в

группе;

составление

С
Ч
Е
Г

предварительного

Х
О
Г
Х

списка

Э

Г

О

Г

экспертов с учетом их местонахождения; анализ качеств экспертов и
уточнение

С

Ч

Р

Г

списка

Э

Г

О

Г

экспертов в группе; получение

С

Ч

Р

Г

согласия

С

Р

Г

Ь

экспертов на

О

Д

И

И

участие

С

Ч

Р

Т

В

работе;

составление

С

Ч

Р

Т

ОКОНЧАТЕЛЬНОГО

Х

О

Т

Х

СПИСКА

Э

Т

О

Т

ЭКСПЕРТНОЙ

У

Х

А

Э

группы.

Параллельно

И

Э

И
К
С
С
Е
Т
Ь
С
Е
Т
Ь
Ф
А
К
Т
И
С
Е
М
Ь
С
Е
Т
Ь
И
Т

процессом

формирования

группы

экспертов

группа

управления

проводит

разработку

организации

И

методики

проведения

опроса

экспертов.

При

А
Б
В
Г
Д
Е
Ж
З
И
Й
К
Л
М
Н
О
П
Р
С
Т
У
Ф
Х
Ц
Ч
Ш
Щ
Ъ
Ы
Ь
Э
Ю
Я

ЭТОМ

решаются

следующие

вопросы:

место

И

время

проведения

опроса;

КОЛИЧЕСТВО

ж
е
и
б
н
т
ь
с
е
т
ь
ф
а
к
т
и
д
е
л
о
с
е
т
ь
б

задачи

туров

опроса;

форма

проведения

опроса;

порядок

фиксации

сбора

результатов опроса; состав необходимых документов.

Следующим

этапом

работы

группы

управления

является

Л
О
К
С
Ч
Е
Т
Ф
А
К
Т
И
С
Е
М
Ь
С
Е
М
Ь
С

определение

организации

методики

обработки

данных опроса. На данном этапе необходимо

определить задачи и сроки

е

м

ь

обработки, процедуры и алгоритмы обработки, силы и средства

т

о

с

т

для

н

т

о

т

проведения

с

е

т

ь

обработки.

Последним

этапом

работ

для

н

т

о

т

группы

управления

с

е

т

ь

является

ó
л
о
к
оформление
с
ч
е
т
результатов
ó
л
о
к
анализ
л
о
т
к
оценивания;
с
ч
е
т
отчета;
с
ч
е
т
и

оформление

результатов работы. На этом этапе производится

анализ результатов экспертного

оценивания; составление

отчета; обсуждение

и одобрение

С
Ч
Е
Т
О
Д
И
И
С
Ч
Е
Т
С
И
В
И
О
У
Ч
Е
Т
И

результатов;

представление

ИТОГОВ

работы

на

утверждение;

ознакомление

С

результатами

экспертизы

организаций

И ЛИЦ.

Для

И

Г

О

Г

реализации

Ф

А

К

Г

процедуры

экспертного

Л

О

Г

А

оценивания

С

Е

Г

Ь

необходимо

Л

И

Ш

Ь

сформировать группу экспертов. Общим требованием при

И

Г

А

К

формировании

ф

а

к

т

группы

экспертов

является

б

л

о

к

эффективное

р

о

с

т

решение

с

ч

е

т

проблемы

экспертизы.

Эффективность

решения

с

е

т

ь

проблемы

определяется

б

л

о

к

характеристиками

И

В

Н

О

достоверности

С

У

Т

Ь

экспертизы

и

затрат

на

О

Д

И

И

нее.

Таким образом, подводя итоги теоретического исследования, отметим, что каждая организация в своей деятельности постоянно сталкивается с различными проблемами. Чем более эффективен процесс принятия управленческих решений в организации, тем легче она справляется с этими проблемами. Наиболее распространенным методом оценки эффективности принятия управленческих решений является метод экспертных оценок. Метод экспертных оценок – это метод, позволяющий оценить эффективность принимаемых решений.

3. Анализ процесса разработки управленческих решений ООО «ЗСК»

Строительная

компания

ООО

«ЗСК»

.(далее

– Организация) успешно работает на рынке Черноземья уже более 15 лет. Организация производит самые востребованные строительные материалы: сэндвич-панели, металлочерепицу, сайдинг и др.

Основные виды продукции предприятия:

- 1) Металлоконструкции промышленных зданий и сооружений, газоходы и металлургическое оборудование;
- 2) Конструкции стальных мостов и пилонов;
- 3) Ёмкости и резервуары;
- 4) Элементы кровли и изделия из металла с лакокрасочным покрытием.
- 5) Сэндвич панель;

Объём производимых металлоконструкций промышленных зданий и сооружений торговых и спортивно-развлекательных центров достигает 20,0 тыс. тн в год. Предприятие организовано в 1994 году, за эти годы реализованы сложные и уникальные проекты на территории Российской Федерации и стран СНГ, к которым относятся следующие объекты:

Годовой оборот денежных средств составляет около 3 млрд.рублей.

ООО «Завод строительных конструкций», кроме перечисленных выше товаров и услуг, осуществляет также продольную и поперечную резку металла, занимается оптовой и розничной торговлей холодно- и горячекатаным металлом производства ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат».

Предприятие состоит из восьми производственных корпусов (общей площадью 38,0 тыс. кв. метров), расположенных в разных районах г. Липецка. Большим преимуществом также является то, что у пяти корпусов имеются подъездные ж/д пути.

Филиалы ООО «ЗСК» находятся в Липецке, Тамбове.

Липецкий «Завод строительных конструкций» является производителем, что выгодно отличает его от многих конкурентов – мы имеем возможность предложить оптимальное соотношение цены и качества металлоконструкций. Регулярно вниманию потребителей представляются акции и спецпредложения. Выпускаемая продукция соответствует высоким стандартам качества.

С целью повышения качества металлоконструкций заводом было приобретено новое оборудование, такое, как: машины с программным обеспечением газовой плазменной резки листового металлопроката, листогибочные машины, сварочное оборудование для полуавтоматической и автоматической сварки металлоконструкций, два сварочных манипулятора колонного типа с оборудованием для автоматической сварки по флюсам. Также произведена установка дробеструйной очистки металлопроката, поточных производственных линий сборки. И это далеко не все! Мы не стоим на месте – предприятие постоянно оснащается современными линиями производства, совершенствуются технологии производства.

Для удобства наших клиентов мы открываем новые офисы продаж. Многолетний опыт работы и многочисленные позитивные отзывы дают понять – нам можно доверять.

Новое, современное оборудование, высококвалифицированный персонал и внимание к потребностям клиента, возведенное в принцип, делают липецкий «Завод строительных конструкций» серьезным и надежным партнером, достойным доверия клиентов.

ООО «ЗСК Сэндвич-панель» – предприятие нового поколения, удостоенное визита В.В. Путина в 2008 году, является одним из крупнейших производителей сэндвич-панелей (1,5 млн. кв. метров в год). Выпускаемые трехслойные стеновые и кровельные сэндвич-панели имеют толщину от 60 до 250 мм и предназначены для единой системы быстровозводимых зданий и металлоконструкций.

Организация

ориентирована

не

ТОЛЬКО

на

предоставление

услуг

по

продаже

и

установке

окон,

также

компания

работает и в других сферах бизнеса. На сегодняшний

день

Организация

ПОМИМО

отдела

производственное

и

строительное

подразделение

состоит из различных отделов. В дальнейшем ООО «ЗСК» планирует создание

еще нескольких новых отделов.

Предоставляемый ассортимент товаров и услуг довольно

большой.

Но,

в

качестве

дополнения

компания

может

также

устанавливать

откосы

и

прочие

конструкции

для

пластиковых окон.

В

ближайшем

будущем

Организация

планирует

увеличение

ассортимента

предлагаемой

продукции,

что

повлияет

на

расширение

торговых площадей. Плюс к этому, ООО «ЗСК» будет искать сотрудничество

и

с

новыми

фирмами-поставщиками.

Но

уже

сегодня

Организация

может предложить своим покупателям несколько

преимуществ заказа на

покупку и установку окон, дверей

и откосов. Во-первых, основное

производство

ООО «ЗСК» — это

производство

высококачественных

изделий

из

современных

строительных

элементов,

которые

своей

формой

и

цветовой

гаммой

облагораживают

интерьер

дома,

офиса

и

красоту

всего

города.

Во-вторых,

предлагаемые

гарантии

на

изделия

и

на

монтаж

дольше,

чем

в

другой

фирме.

В-третьих,

на

окна

ПВХ

и

другую

продукцию

фирмы

предлагается

сервисное

обслуживание

в

течение

2

лет.

По

сравнению

с

другими

конкурентами

компания

выигрывает

еще

и

тем,

что

она

сама

осуществляет

доставку

изделий

до

пункта

назначения,

и

заказчику

не

надо

беспокоиться,

например,

о

том,

как

окно

привезут

к

нему

домой.

Следовательно,

заказывая

пластик,

металлоконструкцию

и

тротуарные

плитки,

можно

функционирует в сфере торговли.

Для проведения анализа процесса принятия управленческих решений по управлению персоналом в организации ООО «ЗСК» на предмет возможных угроз и слабых мест в было принято решение об использовании метода SWOT- анализа. SWOT-анализ явился внутренним инструментом принятия решения в организации работающей на рынке с плотной конкуренцией. В результате проделанной работы были обнаружены такие слабые места как возможность возникновения разногласий в работе персонала, текучесть кадров и снижение производительности работников. Так же были отмечены, положительные стороны, такие как высокая конкурентоспособность и постоянное развитие.

SWOT-анализ

—

это

разновидность

экспертного

метода,

пользующегося

большой

популярностью

в

настоящее

|

|

|

|

время.

Сильные

|

|

|

|

стороны

МОЖНО

|

|

|

|

неэффективно

|

|

|

|

ИСПОЛЬЗОВАТЬ

при

|

|

|

|

предотвращении

|

|

|

|

кризиса,

СИЛЬНЫЕ

|

|

|

|

стороны

надо

видеть

не

|

проблемой

!

!

!

!

исследуемого

!

!

!

!

предприятия

!

!

!

!

является

!

!

!

!

неэффективная

!

!

!

!

диагностика

!

!

!

!

финансово-хозяйственной

!

!

!

!

деятельности

!

!

!

;

Общества,

не

;

;

;

;

позволяющая

;

;

;

;

своевременно

;

;

;

;

отслеживать

изменения

;

;

;

;

в

его

;

;

;

;

финансовом

состоянии.

в

ООО

«ЗСК»

нет

ни

;

;

;

;

программного

;

;

;

;

продукта,

при

;

!
!
!
!

неопределенности

!
!
!
!

и

повышенного

!
!
!
!

риска

!
!
!
!

как

никогда

!
!
!
!

возрастает необходимость в оперативных, решительных и неотлагательных
финансово-экономических мероприятиях по

!
!
!
!

недопущению

попадания

!
!
!
!

предприятия

!
!
!

в «кризисную яму»

Таблица 1

Схема

SWOT- анализа системы управления

ООО «ЗСК»

	<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уверенность в стабильной работе вследствие устойчивого положения в соответствующей рыночной нише в г. Липецке. 2. Возможность обладать высокой конкурентоспособностью. 3. Возможность повышения профессионализма и компетентности. 4. Возможность уменьшения затрат до определенного уровня. 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность банкротства. 2. Вероятность бюрократизации 3. Вероятность неэффективной деятельности персонала. 4. Вероятность экономического кризиса и уменьшение чистой прибыли.
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Защищенность деятельности законодательством РФ и Липецкой области. 2. Частная собственность и независимость. 3. Персонал Общества компетентен в своей работе. 4. Эффективная структура активов и пассивов 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Защищенность принципов деятельности дает уверенность в стабильной работе. 2. Независимая Организация обладает всем комплексом необходимой ему информации. 3. Профессионализм и компетентность постоянно повышаются. 4. Эффективное использование собственных источников финансирования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабильность законодательства. 2. Разрастание аппарата 3. Профессионализм и компетентность работников уменьшает вероятность принятия неверного решения 4. Угроза появления убытков.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточная гибкость принципов деятельности, сложное восприятие перемен. 2. Сильная концентрация и 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильная работа достигается соблюдением формальностей. 2. Информация долго доходит до центра. 3. Повышение профессионализма 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Неизменные принципы могут не соответствовать ситуации. 2. Централизация

своих партнеров.

Оценку

механизма

разработки

управленческого

решения

В

организации

ООО

«ЗСК»

предполагается

сделать

на

основе

применения

{
{
{
{

методики

{
{
{
{

экспертных оценок.

В

ООО

«ЗСК»

используется

{
{
{
{

линейно-штабная

{
{
{
{

(линейно-функциональная)

структура

{
{
{
{

управления.

Такая

форма

используется

на

предприятиях

среднего

масштаба

с

более

широким

профилем,

по

сравнению

с

малым

предприятием.

При

этой

форме

руководитель

распределяет

часть

обязанностей

по

подготовке решений, приказов, заданий

среди подчиненных.

Организационная

структура

ООО «ЗСК» представлена

на

рисунке 1.

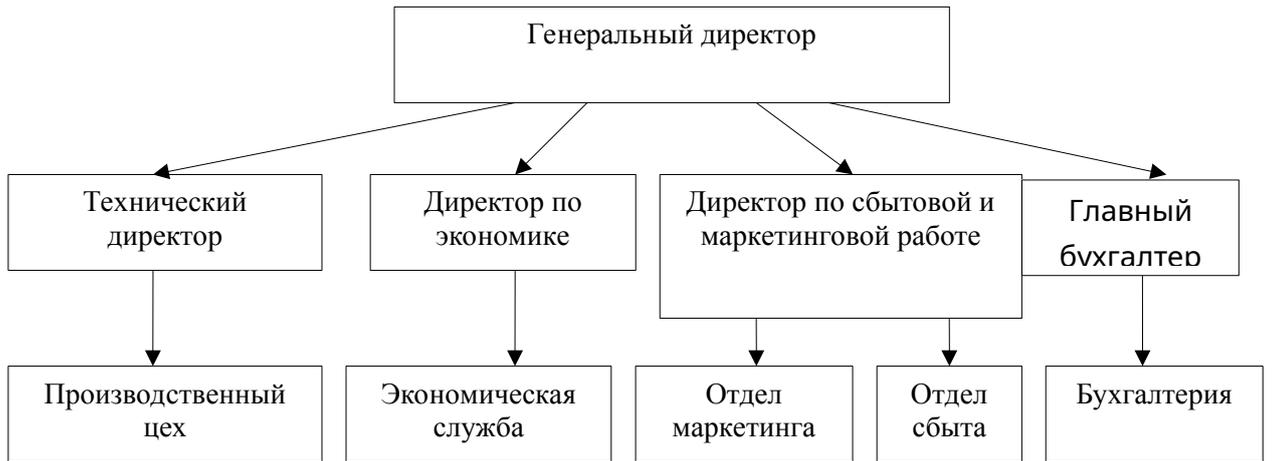


Рисунок 1 – Организационная

структура

ООО «ЗСК»

Рассмотрим

распределение

функций

управления

по

подразделениям, их подчиненность, функциональные

обязанности

работников.

Технический

директор организует работу по

производству, контролирует качество

и количество

производимых товаров, дисциплины труда, обеспечивает доставку
материалов, осуществляет приём и передачу готовой

продукции, организует безопасность труда. В его

подчинении

технические

работники

и дизайнер. Дизайнер, используя свою фантазию, разрабатывает эскизы. Его

работа, в частности, необходима

при

работе с индивидуальными

«
»
»
»
»

проектами.

Директор

по

»
»
»
»

маркетинговой

»
»
»
»

и

сбытовой

»
»
»
»

работе осуществляет разработку маркетинговой

»
»
»
»

ПОЛИТИКИ

»
»
»
»

Организации,

определяет

новые

»
»
»
»

рынки

»

сбыта

и

НОВЫХ

потребителей

товара,

координирует

деятельность

всех

подразделений

по

сбору

и

анализу

коммерческо-экономической

информации,

организует

разработку

стратегии

проведения

рекламных

мероприятий,

осуществляет

руководство

обеспечения

«
»
»
»

и

сбыта

«
»
»
»

продукции, финансовых планов; организует руководство

»
»
»
»

материально-техническим снабжением предприятия, деятельностью по

»
»
»
»

хранению, транспортировке и сбыту продукции.

Директор

по

»
»
»
»

маркетинговой

»
»
»
»

и

сбытовой

»
»
»
»

работе руководит отделом маркетинга и отделом сбыта.

В отделе маркетинга 2 должности

┌
└
┌
└

– маркетолог и промоутер.

Промоутер проводит рекламные

┌
└
┌
└

акции

┌
└
┌
└

продукции, ведет расценку продукции.

Маркетолог проводит маркетинговые

┌
└
┌
└

исследования.

В отделе сбыта

┌
└
┌
└

3 должности: менеджер по

┌
└
┌
└

работе с клиентами, менеджер по

┌
└
┌
└

расчетам, замерщик.

Менеджер

по

работе

с

клиентами

работает

непосредственно

с

клиентской

базой,

осуществляет

поиск

взаимодействие

с клиентами, заключает договора, принимает заказы, согласуя с руководством.

Замерщик

после

принятия

заказа

производит

необходимые

|

замеры и согласует эскиз с заказчиками.

Менеджеры

по

|

|

|

|

расчетам

после

получения

|

|

|

|

заказа

по

|

|

|

|

существующим расценкам рассчитывают квадратуру, объем заказа и прочие

|

|

|

|

его

|

|

|

|

характеристики

|

|

|

|

и предоставляют заказчику.

Директор

по

|

|

|

|

экономике возглавляет экономическую службу, в которой

!
!
!
!

работают экономисты-аналитики

!
!
!
!

и экономисты-планировщики. Экономисты-аналитики

!
!
!
!

анализируют результаты финансово-экономической

!
!
!
!

деятельности, а экономисты-планировщики

!
!
!
!

разрабатывают сметы, бюджет и прочие

!
!
!
!

планы.

Главный бухгалтер осуществляет организацию бухгалтерского

!
!
!
!

учета

!

хозяйственно-финансовой

деятельности

и контроль за экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов, сохранностью собственности

предприятия. Кроме того, он формирует в соответствии

с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, исходя из структуры и особенностей

деятельности

предприятия,

необходимости

|
|
обеспечения

|
|
|
|
его

|
|
|
|
финансовой

|
|
|
|
устойчивости,

а

также

|
|
|
|
возглавляет

работу

по

|
|
|
|
подготовке

и

принятию

рабочего

|
|
|
|
плана

|
|
|
|
счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для

оформления

хозяйственных

операций,

по

которым

не

предусмотрены

типовые

формы,

разработке

форм

документов

внутренней

бухгалтерской

отчетности

и

выполняет

прочие

Г
Г
Г
Г

связанные

Г
Г
Г
Г

с этим операции.

У

главного

Г
Г
Г
Г

бухгалтера

Г
Г
Г
Г

ООО

«ЗСК»

в

подчинении

Г
Г
Г
Г

находятся

Г
Г
Г
Г

З

бухгалтера.

Основными

Г
Г
Г
Г

задачами

Г
Г
Г

режима

ЭКОНОМИИ

и

хозяйственного

расчета.

4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «ЗСК»

Решающим

условием

эффективного

управления

ООО

«ЗСК»

выступает

хорошо

поставленная

персоналом.

Решение

проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой

последовательности

взаимосвязанных

шагов.

Руководитель

заботится

не

столько

о

решении

как

таковом,

сколько

обо всем, связанным и проистекающим из него. Для

решения

проблемы

требуется

не

единичное

решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения

проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение

и

обратная

↑
↓
↑

проблемы.

2) Формулировка

↓
↑
↓
↑

ограничений

↓
↑
↓
↑

и

критериев

принятия

↓
↑
↓
↑

решения.

3) Определение

↓
↑
↓
↑

альтернатив.

4) Оценка

↓
↑
↓
↑

альтернатив.

5) Выбор альтернативы.

6) Реализация.

7) Обратная

↓
↑

связь.

Еще одним аспектом совершенствования

разработки

и

реализации

управленческих

решений

в

ООО

«ЗСК»

является

качество

управления.

Каким

бы

хорошим

ни

казался

í

l

o

í

руководитель,

НО

í

l

o

í

если

í

l

o

í

ОН

НЕ

o

í

o

í

умеет

принимать

решений,

ТО

l

í

í

o

ОН

НЕ

o

í

o

í

МОЖЕТ

ДОЛГО

l

o

í

í

оставаться

í

l

o

на

посту руководителя. Искусству принимать решения

МОЖНО

научиться

И

ПОСТОЯННО

совершенствоваться. В ООО «ЗСК» существует множество

факторов, которые

могут

серьёзно

мешать

процессу

принятия

решений:

1) Организационные

неувязки,

а

также

ситуация,

когда

у

руководителя

нет

ясного

представления

разделении

о

|

|

|

|

труда

|

|

|

|

на

|

|

|

|

предприятии, о своих полномочиях и о полномочиях своих подчиненных.

Ведь

именно

|

|

|

|

круг

полномочий

|

|

|

|

является

|

|

|

|

основой

|

|

|

|

для

|

же

|
|
|
|

она

|
|
|
|

находится

|
|
|
|

в

такой

|
|
|
|

форме,

которая

|
|
|
|

не

|
|
|
|

ГОДИТСЯ

|
|
|
|

в

качестве

основания

|
|
|

для

действий

руководителя.

3) Руководитель

не

видит

необходимости

принятия

решения

или

просто

не

|

|

|

|

заботится

|

|

|

|

О

ПОВЫШЕНИИ

|

|

|

|

ОТВЕТСТВЕННОСТИ

|

|

|

|

руководителей

|

|

|

|

ПО

|

|

|

|

мере

роста

|

|

|

|

ИХ

КОМПЕТЕНТНОСТИ,

не

|

|

|

|

создаёт

условий

|

|

|

|

для

|

|

|

|

принятия

|

|

|

|

ими

|

|

|

|

самостоятельных

решений,

то

|

|

|

|

в

такой

|

|

|

|

организации

|

|

|

|

не

|

|

будут

расти

и

руководители,

они

попросту

не

научатся

принимать грамотных и ответственных решений.

4)

Неясен

сам

процесс

принятия

решений.

Это

значит,

что

у

руководителя

|

|

|

|

нет

ПОЛНОГО

|

|

|

|

представления

|

|

|

|

о

ТОМ,

что

|

|

|

|

в

организации

|

|

|

|

действительно

|

|

|

|

делается,

и

на

|

|

|

|

какой

|

|

|

В выборе наиболее

|

|

|

|

подходящего

|

|

|

|

решения

|

|

|

|

из предложенных вариантов и в принятии

|

|

|

|

окончательного

|

|

|

|

решения.

Руководитель

обычно

|

|

|

|

принимает

решение

|

|

|

|

Один,

но

|

|

|

всё чаще практикуется

принятие

решений

группой. Поэтому руководитель должен быть хорошо подготовлен и к работе с группой.

Ситуация

с принятием решений

усугубляется

тем, что

В ООО «ЗСК» нет достаточного

|

|

|

|

количества

|

|

|

|

высококвалифицированного

|

|

|

|

управленческого

|

|

|

|

персонала,

то

|

|

|

|

есть менеджеров, подготовленных управлять и принимать решения

|

|

|

|

В

условиях

рыночной

|

|

|

|

экономики.

Кроме

того,

постоянно

|

|

|

изменяющаяся

правовая

база

не

позволяет

делать

долговременных

прогнозов,

на

основе

которых

могли

бы

приниматься

стратегические

решения.

База

для

|

|

|

|

обучения

|

|

|

|

менеджеров

ТОЛЬКО

|

|

|

|

складывается,

НО

|

|

|

|

из-за

общего

|

|

|

|

кризиса

и

кризиса

системы

образования,

ВУЗы

не

|

|

|

|

В

состоянии

|

|

|

|

ПОДГОТОВИТЬ

ДОСТАТОЧНО

|

|

|

квалифицированных менеджеров. Кроме всего

прочего, чтобы быть настоящим менеджером, необходимо

иметь большой

стаж работы.

Что

касается

принятия

тактических решений, то

с этим ситуация

Г
Г
Г
Г

складывается

Г
Г
Г
Г

лучше.

Тактические

Г
Г
Г
Г

решения

Г
Г
Г
Г

В

ООО

«ЗСК»

примаются

Г
Г
Г
Г

оперативно,

В

соответствии

Г
Г
Г
Г

С

появляющимися

Г
Г
Г
Г

проблемами,

НО

Г
Г
Г
Г

В

их

реализации

|

|

|

|

нередко

|

|

|

|

наблюдается

|

|

|

|

поспешность,

а

иногда

|

|

|

|

и

хаотичность.

Это

|

|

|

|

связано

|

|

|

|

с

тем,

что

|

|

|

|

из-за

недостатка

|

|

|

|

|

руководство

|

|

|

|

Общества

|

|

|

|

не

|

|

|

|

знакомо

|

|

|

|

с

МНОГИМИ

|

|

|

|

научными

|

|

|

|

методами

|

|

|

|

принятия

|

ИХ

внедрение

|

|

|

|

В

исследуемой

|

|

|

|

организации

|

|

|

|

Особенностью

таких

технологий

|

|

|

|

выступает

то,

что

|

|

|

|

ВХОДНЫМ

И

ВЫХОДНЫМ

СИГНАЛОМ

ВСЕГДА

|

|

|

|

является

|

|

|

|

информация,

к

которой

|

|

|

предъявляются

требования

достоверности,

своевременности,

документальности

и

актуальности.

Для

исчерпывающей

характеристики

экономического

процесса

или

И
А
Ф
А
К
Т
О
Б
Л
О
К
С
Е
Т
Ь
У
Ч
Е
Т
А
У
Ч
А
Щ
И
Е
Д
Е
Я
Т
Е
Л
Ь
Н
О
С
Т
И

ТЕХНОЛОГИИ

рекомендуется

внедрять

в

процесс

принятия

управленческих

решений

в

сфере

маркетинговой

деятельности

Г
Ь
КОМПАНИИ,

для

Г
О
Г
анализа

внешней

Д
А
Г
А
И

внутренней

Д
А
Г
А
среды, анализа конкурентов.

Для совершенствования процесса контроля за принятием управленческого решения в любой организации мы рекомендуем следующий комплекс мероприятий: 1) установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению; 2) тщательно выбирать стандарты, которые используются для контроля всех этапов и сфер деятельности;

3) повысить контроль в следующих элементах контроля: а) измерение результатов; б) установление масштабов отклонений; в) оценка соотношения стандартов;

4) использовать в ООО «ЗСК» последовательность этапов контроля и их содержание: а) установление стандартов; б) сравнение достигнутых

результатов с установленными в стандартах; в) выбор подходящей линии поведения.

К тут заказ сожалению, чем потоп не тут заказ каждое или доход предприятие или доход организация или доход имеет четкую тут заказ систему или доход внутрихозяйственного тут заказ контроля.

Реализация решений может проистекать несколькими способами:

1) путем назначения ответственных лиц или подразделений и установки сроков выполнения (как правило, это решения, принятые высшим руководящим звеном);

2) путем делегирования полномочий по его выполнению третьим лицам (как правило, такие решения принимаются высшим и средним звеном управления, и реализуются путем заключения договоров. Это решения, касающиеся вопросов, не связанных с прямой деятельностью компании, например, строительные работы, реализация рекламных проектов и т.д.);

3) самостоятельная реализация решений, связанных с исполнением непосредственных обязанностей сотрудников, которые принимаются каждым сотрудником организации в ходе его деятельности [11, с. 320.]. Контроль реализации управленческого решения в ООО «ЗСК» зависит от способа его реализации он осуществляется, как правило, лицом, принимающим решение, задачей которого является отслеживание хода исполнения всех этапов реализации. В случае делегирования полномочий контроль предполагает сопоставление конечного результата с целью принятого решения. В случае самостоятельной реализации принятого решения сотрудник осуществляет самоконтроль. Исследование процесса принятия

решений в организации ООО «ЗСК» был проведен нами с помощью SWOT-анализа, отражающего основные факторы, имеющие значение для определения направления путей совершенствования изучаемого вопроса.

Таким образом, процесс принятия

{
{
{
{

решений

]{
{
{
{

в сфере управления

{
{
{
{

персоналом в ООО «ЗСК» следует усовершенствовать. Решения должны быть эффективными. Это означает, что надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение. Помимо внедрения информационных технологий в процессы разработки и принятия управленческих решений в сфере управления персоналом необходимо осуществить повышение уровня образования руководителей всех уровней; привлечение к управлению молодежи, получившей специальное образование; использование самоменеджмента; оптимизацию структуры управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном исследовании были изучены теоретические и практические аспекты принятия управленческих решений, а также разработаны рекомендации, направленные на совершенствование системы принятия управленческих решений.

В ходе изучения данной темы были получены выводы, которые размещены ниже в виде тезисов.

Решение - это выбор альтернативы. Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. В условиях рыночной экономики менеджер своими решениями может повлиять на судьбы многих людей и организаций.

В организации присутствуют основные стратегии разработки управления персонала, а именно:

1) стратегия предпринимательства; стратегия быстрого и динамичного роста организации; стратегия прибыли; стратегия ликвидации; стратегия круговорота. Также, следует отметить, что в организации ООО «ЗСК» имеется широкий ассортимент, который позволяет иметь конкурентоспособность на рынке. Но среди положительных сторон организации, имеются и отрицательные стороны.

Одной из главной угрозы является плохая мотивация персонала, которая может привести к остановке торгового процесса в ООО «ЗСК». Несвоевременность получения информации приводит к затратам времени на ее получение, принятию необоснованных решений, негативному социальному эффекту, а также несоответствию полученного результата, желаемому.

С целью совершенствования стратегии управления персоналом в ООО «ЗСК» были предложены следующие мероприятия:

1) организовать самостоятельное структурное подразделение - отдел по работе с персоналом;

2) совершенствовать процесс подбора кадров;

3) совершенствовать работу с резервом работников, планируемых на продвижение по службе.

Таким образом, мы рекомендуем использовать в системе управления персоналом ООО «ЗСК» следующие стратегии:

1) стратегию предпринимательства;

2) стратегию динамичного роста;

3) стратегию прибыльности;

4) стратегию ликвидации;

5) стратегию круговорота.

А также модель адаптации стратегий управления персоналом в организации ООО «ЗСК». Внедрение данных стратегий позволит достичь организации «ООО «ЗСК»» поставленной стратегической цели и высокого уровня конкурентоспособности на рынке пищевой промышленности.

Необходима разработка программы контроля всех этапов продвижения товаров.

Продвижение или доход позволит:

1) обеспечить хорошее отношение покупателей к торговым маркам;

2) убедить клиентов приобрести товар;

3) убедить покупателей, что данная продукция лучше продукции конкурентов.

Программа контроля продвижения будет включать в себя контроль всех следующих компонентов:

1) организация дегустации продукции;

2) ПР — акции.

Мы рекомендуем тщательно выбирать стандарты, которые используются для контроля всех этапов и сфер деятельности ООО «ЗСК». Рекомендуем установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению.

Также, рекомендуем повысить контроль в следующих элементах контроля:

- 1) измерение результатов;
- 2) установление масштабов отклонений;
- 3) оценка соотношения стандартов.

Мы предлагаем использовать в ООО «ЗСК» последовательность этапов контроля и их содержание:

- 1) установление стандартов;
- 2) сравнение достигнутых результатов с установленными в стандартах;
- 3) выбор подходящей линии поведения.

Все процедуры принятия решений в сфере управления персоналом в ООО «ЗСК» представляют собой последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения. Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Главное, что должно заботить менеджера, не сам выбор альтернативы, а разрешение определенной управленческой проблемы. Для разрешения же проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их

осуществление. Поэтому решение — это не одномоментный акт, а результат процесса, развивающегося во времени и имеющего определенную структуру.

Наиболее эффективно исследуемая организация принимала решения в 2017 г. ООО «ЗСК» принимало решения в сфере управления тактического управления персоналом, а также в сфере обучения и переобучения.

Процесс разработки и принятия решений в сфере управления персоналом в ООО «ЗСКК» следует усовершенствовать. Надо шире привлекать в процесс принятия решений руководителей и других лиц, имеющих прямое к ним отношение. Помимо внедрения информационных технологий в процессы разработки и принятия управленческих решений необходимо осуществить повышение уровня образования руководителей всех уровней; привлечение к управлению молодежи, получившей специальное образование; использование самоменеджмента; оптимизацию структуры управления предприятий.

