

Курсовая работа

на тему: «Принятие управленческих решений в сфере муниципального управления»

Москва 2012

Содержание

Введение

Глава 1. Структура управленческих решений

1.1. Понятие и классификация управленческих решений

1.2 Субъекты и объекты управленческих решений

Глава 2. Управленческие решения как главный компонент муниципального управления

2.1 Понятие, функции и задачи муниципального управления

2.2 Требования, предъявляемые к управленческим решениям

2.3 Процесс принятия управленческого решения

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В последние годы вследствие проведения реформ в различных отраслях (экономики, политики, управления и др.) и широкого применения принципа децентрализации власти значительно возросла роль муниципального управления. Это управление осуществляется различными субъектами права посредством использования различных методов. В рамках данной курсовой работы мы будем рассматривать деятельность исполнительных органов по осуществлению местного самоуправления. Для дальнейшего исследования приведем следующее определение муниципального управления - это управленческое воздействие субъекта исполнительной власти на общественные отношения, регулирование которых предусмотрено его компетенцией. Можно с уверенностью сказать, что к специфическим характеристикам муниципального управления относятся: плотность среды, концентрированность ресурсов, сильное взаимное влияние принимаемых решений и взаимозависимость различных процессов. Из этих характеристик следует и основное требование к управлению: целостность и комплексность. управленческий муниципальный управление

Любое управление осуществляется через «управленческий труд» на основе управленческих «решений-команд». Управленческий труд - это процесс обдумывания решения, его принятие и организация выполнения. Причем процесс принятия управленческих решений достаточно сложный и ответственный, так как данные акты в той или иной мере затрагивают права и законные интересы граждан. От их

своевременности, точности, целесообразности может зависеть жизнь, здоровье, благосостояние, как отдельных лиц, так и общества в целом. Решение должно быть направлено на достижение реально поставленных целей, только тогда можно осуществлять управление любыми объектами. Управленческие решения рассматриваются как средство реагирования на конфликтные ситуации, часть целеполагания и развития. В конечном итоге принимаемыми плановыми, организационными и оперативными решениями определяется качество управления. В нашей стране, к сожалению, на эту сторону управления практически не обращают внимания.

Самое непосредственное значения для эффективности решения имеют компетентность и управленческий опыт лица, его принимающего. Здесь также выявляется проблема подготовки данных субъектов, отсутствия достаточно квалифицированных кадров.

В настоящее время совершенствование управления - это огромный и мало востребованный резерв повышения эффективности управленческой деятельности. При анализе накопленного опыта в сфере работы с управленческими актами выявлено, что к числу основных проблем, с которыми сталкиваются муниципальные органы исполнительной власти для обеспечения своевременных и точных управленческих решений относятся:

- 1) отсутствие модельного инструментария подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности;
- 2) отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений;
- 3) отсутствие стройной системы обработки и представления информации для ее анализа.

Отметим также, что в управлении бывают такие же устаревшие технологии, как и в технике. Муниципальные руководители должны отличать старые и современные технологии управления, отдавать себе отчет в том, что они теряют, доверяясь старым проверенным, но не эффективным методам управления. Конечно во многом та или иная модель, управленческий подход будут приниматься в зависимости от того, насколько успешно они будут способствовать решению социальных и экономических проблем.

Целью данной курсовой работы является рассмотреть структуру управленческих решений (понятие, виды, субъект и объект); уяснить сущность муниципального управления; описать стадии разработки и принятия управленческих решений и рассмотреть степень важности решений в процессе регулирования общественных отношений.

Задачи исследования:

- проанализировать теоретический материал по данной теме;
- изучить разновидности управленческих решений, их функции, регулируемые ими вопросы и субъектов, принимающих данные решения;
- выявить сущность муниципального управления;
- показать роль и место управленческих решений для муниципального управления,

рассмотреть стадии их подготовки и принятия.

Объектом данной курсовой работы является сфера муниципального управления.

Предмет исследования - управленческие решения как главный компонент муниципального управления; деятельность исполнительных органов по разработке и принятию управленческих решений.

Для реализации вышеизложенных целей и задач использованы следующие методы: теоретический анализ при рассмотрении:

- 1) видов управленческих решений и их структуры;
- 2) проблем постановки целей и задач при принятии решений;
- 3) проблем сбора, обработки и представления информации для принятия решений в процессе осуществления муниципального управления.

контентанализ при работе с нормативным материалом по вопросу компетентности субъектов и их информационной оснащенности при принятии управленческих решений;

сравнительный анализ при рассмотрении классификации управленческих решений, их роли и места в системе муниципального управления.

Глава 1. Структура управленческих решений

1.1 Понятие и классификация управленческих решений

Принятие решений, так же как и обмен информацией, - составная часть любой управленческой функции. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он, в конечном счете, представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. В литературе приводятся различные определения данного понятия в зависимости от того, с какой точки зрения автор рассматривает тему.

Для дальнейшего исследования используем следующее определение.

Управленческое решение - это сознательный волевой акт субъекта управления, принятый им в соответствии с закрепленной компетенцией, в процессе управленческой деятельности и направленный на урегулирование подведомственных отношений. Управленческое решение - основной инструмент воздействия работников муниципальной службы на управляемый объект.

Основные признаки управленческих решений:

- 1) Субъект управления принимает решение исходя не из собственных потребностей, а в целях урегулирования конкретной ситуации или проблемы.
- 2) Разработка, принятие и реализация управленческих решений осуществляется субъектами управления в пределах закрепленной законом компетенции.
- 3) Для принятия управленческого решения необходимо наличие профессионализма, специальных знаний, компетентности.
- 4) Разделение труда заключается в том, что решение возникающих проблем, разработку и принятие управленческих решений осуществляют управляющие субъекты (руководители, менеджеры), а их реализацией заняты исполнительные

структуры.

5) Последствия реализации управленческого решения могут оказать влияние как на лиц, принимающих и исполняющих его, так и на простых граждан.

Классификация управленческих решений.

По значимости цели:

1. Плановые (стратегические) - это директивные акты, направляющие, организующие и мотивирующие коллективные действия людей для достижения стратегических целей. Стратегическое планирование включает в себя разработку муниципальной политики в различных сферах, определяющих жизнь муниципального образования; разработку программ и проектов; прогнозирование и определение социально-экономического развития, что является необходимым элементом согласования интересов местных сообществ в отношении ключевых вопросов муниципального развития.

2. Оперативные решения связаны с осуществлением текущих целей и задач. По времени они рассчитаны на период, не превышающий месяца.

3. Организационные решения - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью:

1) Запрограммированные решения - результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что принимаются при решении математического уравнения. Руководство зачастую программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью

2) Незапрограммированные решения требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Например, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения; как усилить мотивацию подчиненных и др.

3) Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. У руководителя, который полагается исключительно на интуицию, с точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

4) Решения, основанные на суждениях - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Однако отметим, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать взаимодействия с новыми технологиями и разработками, что приводит к принятию нерациональных решений.

5) Рациональные решения обосновываются с помощью объективного аналитического процесса.

В зависимости от способа фиксации:

1. Документированные решения закрепляются и доводятся до исполнителей в письменной форме.

По своему функциональному значению служебные документы делятся на несколько

больших групп:

- 1) Личные - это акты, устанавливающие, изменяющие или отменяющие права и обязанности конкретных лиц или рассчитанные на однократное применение (например, приказ - решение руководителя, наделенного властью в организации, обязательное для исполнения);
- 2) Директивные и распорядительные. К распорядительным документам относятся:
 - постановление - правовой акт, принимаемый субъектом управления в целях разрешения наиболее важных и принципиальных задач развития и жизнедеятельности управляемого объекта;
 - распоряжение - правовой акт управления, издаваемый должностными лицами в пределах их компетенции и определенных правовыми документами. Распоряжение - решение руководителя, не наделенного властью административными функциями, обязательное для исполнения непосредственно подчиненными;
 - решение - правовой акт, принимаемый по результатам деятельности коллегиальных органов. Приказ - правовой акт, издаваемый руководителями подразделений, действующими на основе единоначалия по решению оперативных задач;
 - поручение - документ, издаваемый для решения срочных вопросов руководства хозяйственной деятельностью на территории управляемого объекта (муниципального образования) и его социально-экономического развития;
- 3) Административно - организационные (регламенты, уставы, положения, инструкции);
- 4) Организационно - распорядительные (протоколы, договоры, трудовые соглашения);
- 5) Информационно - справочные (справки, докладные записки, акты, объяснительные записки, служебные и сопроводительные письма, письма - приглашения);
- 6) Деловые письма;
- 7) Финансовые документы;
- 8) Учетные документы.

2. Устные решения составляют наиболее оперативную часть деятельности управленческого и производственного аппарата. Такие решения могут касаться важных вопросов и должны подкрепляться ответственностью за исполнение.

3. Кодированные решения применяются в автоматизированных системах. Они наносятся на специальные документы, перфокарты, различные магнитные носители. По функциональной направленности выделяют планирующие, организующие, координирующие и контролирующие управленческие решения.

Управленческие решения могут приниматься как единолично полномочным субъектом, так и в коллегиальном составе. Могут быть направлены на урегулирование часто повторяющихся отношений или новой возникшей проблемы. Решения принимаются в различных условиях: условиях риска, полной - неполной, качественной или некачественной информации.

Выделяют также решения:

- 1) Жестко обусловленные (детерминированные), которые основаны на предписаниях и распоряжениях, принятых вышестоящим органом;
- 2) Инициативные, которые принимаются полномочным субъектом управления в соответствии с ситуацией. Их эффективность зависит от компетентности, управленческого опыта, личных качеств принимающего субъекта.

Функции управленческих решений:

- 1) Направляющая, которая состоит в том, что решение принимается исходя из долговременной стратегии развития организации: это целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития;
- 2) Организующая функция проявляется в необходимости согласования действий исполнителей, частей и элементов управляемой системы для реализации решений в запланированные сроки и необходимого качества;
- 3) Мотивирующая функция заключается в согласовании интересов каждого члена организации и нацеливание их на выполнение задач организации.

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что управленческое решение - понятие сложное и многогранное, включающее в себя различные критерии оценки.

Общими признаками для всех управленческих решений являются их целенаправленность и принятие в рамках компетенции управляющего субъекта.

В управленческом решении в той или иной степени пересекаются и концентрируются все виды управленческой деятельности. Именно поэтому решения - центральный элемент управления и организации. Они принимаются уполномоченными субъектами управления и направлены на регулирования широкого круга подведомственных отношений.

1.2 Субъекты и объекты управленческих решений

Субъектами управленческих решений выступают лица, полномочные принимать эти решения в процессе управленческой деятельности.

Для данного исследования в качестве основных субъектов управленческих решений рассматриваются исполнительные органы местного самоуправления - аппарат управления, реализующий властные функции и направляющий свою деятельность на достижение целей муниципального образования; их должностные лица.

К данным субъектам относятся: глава муниципального образования; руководители муниципальных органов исполнительной власти; первые заместители и заместители главы муниципального образования, муниципальных органов исполнительной власти; заместители глав муниципальных образований и руководителей муниципальных органов исполнительной власти - управляющие делами и их заместители; руководители, заместители руководителей самостоятельных управлений, комитетов, отделов и иных органов, являющихся юридическими лицами, а также руководители, заместители руководителей комитетов исполнительных органов муниципального образования; начальники структурных отделов исполнительного органа муниципального образования и структурных отделов самостоятельных управлений, комитетов, отделов и иных органов, являющихся юридическими лицами.

Вышеперечисленные лица осуществляют исполнительно - распорядительную деятельность; наделены оперативной самостоятельностью; имеют, как правило, постоянные штаты. Основное содержание их деятельности реализуется через решение управленческих задач на всех этапах выполнения управленческих функций. В соответствии со ст.19 Федерального закона «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ»[8] данные субъекты имеют право принимать управленческие решения в соответствии с предоставленной компетенцией, рамки которой четко обозначены в требованиях формальной структуры. Синтезируя различные компоненты, управленческие решения выступают способом постоянного воздействия управляющей подсистемы на управляемую - субъекта на объект управления.

Объект управленческих решений - система отношений и вопросов, для урегулирования, изменения которых данные управленческие решения принимаются. Управленческие решения регулируют широкий круг вопросов как внутреннего, так и внешнего управления и принимаются по различным основаниям:

- 1) осуществление текущих целей и задач управляющего субъекта;
- 2) необходимость изменений в самой организации под влиянием как внешних, так и внутренних факторов;
- 3) решение возникшей проблемы, требующей оперативного или долговременного разрешения;
- 4) необходимость поиска и выявления новых ресурсов деятельности организации;
- 5) прогнозирование и определение социально - экономического развития;
- 6) разработка программ и проектов, планирование, стратегическое управление.

Итак, управленческие решения принимаются определенными полномочными субъектами и всегда направлены на изменение, совершенствование, рационализацию внешних и внутренних отношений организации. Регулируют различные вопросы, связанные с процессом управленческой деятельности, которая всегда предполагает значительную ответственность управленцев. Последние должны обладать определенными качествами: компетентность, профессионализм, опыт, предусмотрительность, уравновешенность, способность реагировать на изменяющиеся процессы и объективно подходить к анализу и решению возникающих ситуаций; рациональное отношение к нововведениям.

Если управленческое решение принимается коллегиально полномочными субъектами, то необходима согласованность процесса.

Эффективность управленческого решения определяется полнотой регулирования ситуации или разрешения проблемы.

Глава 2. Управленческое решение в системе муниципального управления

2.1 Понятие, функции и задачи муниципального управления

Понятие «муниципальное управление» отражает комплексное и многообразное явление, которое порождает различные подходы к его исследованию.

Под местным самоуправлением понимается организация власти на местах,

предполагающая самостоятельное решение населением вопросов местного значения. В соответствии со статьей 3 Европейской Хартии о местном самоуправлении местным органам власти и их должностным лицам предоставляется право и реальная возможность регулировать подведомственные вопросы и управлять в рамках закона и под свою ответственность важной частью публичных дел в интересах своего населения.

Рассмотрим функции и задачи местного самоуправления.

Функции - это совокупность действий и операций, которые осуществляются управляющими субъектами для достижения определенных подцелей в рамках единой целенаправленной деятельности. Функции управления в социально-экономических системах (к которым относится и местное самоуправление) объективны по своей природе и реализуются путём принятия управленческих решений уполномоченными органами и должностными лицами.

Основными функциями управления являются:

- 1) прогнозирование изменений в развитии каких-либо событий и процессов на основе полученной информации о прошлом и настоящем с учётом всех условий и факторов влияния;
- 2) планирование - определение направлений, формулирование целей, постановка задач, определение перечня мероприятий для решения задач, выбор конкретных количественных и качественных показателей в организации деятельности;
- 3) выработка, обоснование и принятие решений и организация их исполнения;
- 4) распорядительство и координация действий субъектов, осуществляющих деятельность по реализации управленческого решения;
- 5) правовое регулирование исполнительно-распорядительной деятельности;
- 6) контроль с целью выявить и устранить отклонения в реализации решений и принятие мер к нарушителям;
- 7) учёт людских, материальных и финансовых ресурсов;
- 8) информационное обеспечение и информационно-аналитическая работа;
- 9) кадровое, материально-техническое обеспечение, финансирование и т.п.

Перечисленные функции являются основными для исполнительных органов местного самоуправления и по существу характеризуют содержание их деятельности. Отношения, связанные с реализацией этих функций, регулируются нормами административного права.

При реализации вышеуказанных функций выборные и иные должностные лица местного самоуправления формулируют цели (желаемый результат познания и практической деятельности), ставят своим подчинённым задачи и обеспечивают их решение.

Задачи - это перечень мер, мероприятий, действий и операций, которые должны осуществлять исполнители, чтобы приблизиться к сформулированной цели. Термин "решение задачи" употребляется в трех различных смыслах: а) решение как план (способ) решения задачи; б) решение как процесс осуществления требований задачи, выполнения плана решения; в) решение как результат выполнения плана решения. В отличие от функций задачи всегда имеют субъективный характер, т.е. результат их

решения зависит от уровня образования, опыта работы и личных качеств субъекта управления. Функции всегда первичны, а организационные структуры по их реализации - вторичны.

Рассмотрим организационные принципы управления.

- 1) Принцип плавности в условиях перехода к рыночной экономике выражается в разработке различных программ развития хозяйства, прогнозировании результатов региональных программ, расчётах по наиболее эффективному использованию трудовых, материальных и финансовых ресурсов, определении приоритетных целей и задач.
- 2) Принцип объективности требует анализа и учёта фактического состояния и развития процессов и явлений, условий, существующих в социальной среде, влияния демографических и других факторов, а также закономерностей взаимодействия общества с природной средой в целях реализации оптимального управления.
- 3) Принцип дифференциации (разделения) и фиксирования функций и полномочий каждого из должностных лиц, что крайне важно для правильного подбора и расстановки муниципальных служащих в соответствии с их профессиональной подготовкой и опытом работы, а также разработки организационных структур управления в соответствии с объективными функциями.
- 4) Принцип научности заключается в применении научных методов и средств сбора, обработки, обобщения и анализа информации о состоянии объекта управления; её обработки с применением количественных методов на базе ЭВМ; выявлении актуальных проблем, формировании приоритетных целей, постановке задач, определении эффективных способов и средств их решения.
- 5) Принцип рациональности заключается в том, что цели и задачи управления должны достигаться при наименьших финансовых, ресурсных (силах и средствах) и временных затратах. Управление должно быть оптимальным. Рациональность управления базируется на разработке научно обоснованных вариантов решений, их сравнении и выборе наилучшего.
- 6) В тесной связи с принципом рациональности находится принцип ответственности субъектов исполнительной власти за результаты работы в целом. Это обеспечивается нормативно-правовым закреплением полномочий, задач, функций, структуры, форм и методов работы.
- 7) Принцип единоначалия заключается в том, что вопросы текущего оперативного управления осуществляются путём единоначалия, например, принятие распоряжений главой администрации муниципального образования.
- 8) Особую роль в муниципальном управлении отводится принципу отраслевого управления. В соответствии с ним для решения определённой группы задач образуются целевые структуры, специальные органы и аппараты. Отраслевой принцип позволяет оперативно проводить единую управленческую политику, рационально и оперативно использовать силы и средства.
- 9) Принцип двойного подчинения обеспечивает сочетание начал централизации в руководстве с учётом местных условий (например, управление муниципальной милицией).

Организационные принципы закрепляются в уставах субъектов Российской Федерации.

Процесс управления включает в себя несколько этапов: целеполагание, оценка ситуации, определение проблемы и принятие решения по ее разрешению. По характеру взаимодействия названных этапов процессы управления подразделяют на несколько типов:

1. Если осуществление этапов происходит в строгой последовательности и есть достаточная определенность по всем этапам процесса управления и уверенность в их осуществлении, то такой процесс управления относится к линейному типу: цели - ситуация - проблема - решение.
2. Если при выполнении какого-либо этапа предыдущий нуждается в корректировке и она вносится, то процесс управления называется корректирующим.
3. Когда нет возможности выделить главную проблему и принять единственное решение, тип процесса управления характеризуется как разветвленный.
4. Если цель формируется в условиях неопределенности как предварительная, на первое место выходит задача анализа ситуации, процесс в этом случае носит название ситуационного.
5. Если приходится непрерывно уточнять ситуацию и корректировать проблему, процесс может быть назван поисковым.

Особенности принятия решения в органах муниципального управления:

1. Преобладание стратегических решений социальной направленности как директивных актов, направляющих, организующих и мотивирующих коллективные действия людей для достижения стратегических целей. Стратегические решения должны быть обоснованными, своевременными, экономичными и приниматься по следующей технологии: выявление проблемы, обоснование общей концепции, выработка нескольких альтернатив и выбор наилучшего решения.
2. Наличие у управленцев умения выявить зарождение стратегических противоречий города, региона.
3. Необходимость уметь выделить из огромного числа вопросов узловые. Для специалистов муниципального управления складывается, как правило, две ситуации. Первая связана с возможностью постоянно и внимательно следить за ситуацией и своевременно подготавливать стратегические решения. Вторая ситуация возникает неожиданно под воздействием изменений внешней среды, и решение в таком случае делится на принятие неотложных мер и действий стратегического характера.
4. Низкая мотивация исполнителей управленческого решения.

Итак, мы рассмотрели понятие местного самоуправления, его функции и организационные принципы, выделили типы управления в зависимости от этапов управленческой деятельности, охарактеризовали особенности принятия управленческих решений в органах муниципального образования. Муниципальное управление имеет важное значение в настоящее время. Его цели и задачи определяются исходя из интересов местного населения. Функции управления различны, и эффективность их реализации напрямую зависит от своевременности и качества принимаемых управленческих решений. Соблюдение всех

организационных принципов позволит повысить рациональность, гибкость, плавность, эффективность управленческой деятельности, применение новых методов управления. В настоящее время значительно возросла роль стратегического управления, которая облегчает управленческую деятельность.

2.2 Требования, предъявляемые к управленческим решениям

Руководитель любого уровня управления осуществляет возложенные на него экономические, социальные и политические функции путем подготовки, принятия и организации выполнения решений.

Действенность управленческого решения зависит от его качества, которое в свою очередь должно соответствовать ряду требований.

Решения (планы, задания, приказы, распоряжения, инструкции мероприятия, постановления) принимаются на всех уровнях и во всех звеньях руководства.

Решение является фундаментом, на котором строится все здание управления.

Одним из обязательных требований, предъявляемых к управленческим решениям, является их научная обоснованность. При поиске решения нужно просматривать все возможные варианты, анализируя ситуацию с разных сторон, учитывая последствия каждого варианта, как позитивные, так и негативные. Для того чтобы понять суть проблемы, необходимо привлечь всех причастных к ней людей, задавая им как можно больше вопросов. В сложных случаях целесообразно построить модель проблемы и на ней рассматривать все варианты. Решение должно приниматься на основе достаточно полной и достоверной информации о состоянии объекта, внешней среды с учетом действия экономических законов и конкретной производственной обстановки.

В соответствии с требованием научной обоснованности управленческие решения должны быть реальными и политически направленными, выработанными с учетом анализа возможных вариантов использования достижений науки и техники, передового опыта, основываться на итогах научно-исследовательских разработок, выявленных закономерностях и тенденциях, нормативах, прогрессивном опыте решения задач управления.

Реальность управленческих решений обеспечивается наличием возможностей для их управления (подготовленность, качество обслуживания потребителей, оснащение необходимым торгово-технологическим оборудованием). Реальность управленческих решений гарантируется глубоким и всесторонним изучением состояния возможностей не только объектов управления, но и внешней среды.

Управленческие решения должны иметь целевую направленность, то есть соответствовать целям, поставленным перед подразделением управляемого объекта, деятельности которого касается данное решение, или объектом в целом. В процессе деятельности перед руководителями предприятий возникают задачи разной важности: главные задачи, связанные с более полным удовлетворением потребностей населения, повышением качества продукции и обслуживания; второстепенные, относящиеся к организации различных сторон деятельности предприятий, каким-либо частным процессам и явлениям. Целевая направленность

управленческого воздействия на объект управления предусматривает необходимость решения частных, второстепенных задач, исходя из решения главных.

Управленческое решение должно иметь количественную и качественную определенность в зависимости от поставленной задачи.

Эффективность управленческого решения предполагает в каждом конкретном случае его принятия выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности. Во многих случаях критерии оценки выбирают из ряда количественных показателей - наименьшие затраты, наивысшая производительность, эффективное использование основных фондов и т.п. Кроме того, используются качественные показатели: качество труда, продукции, обслуживания, условия труда, влияние принимаемого решения на авторитет руководителя, оценка вариантов решений подчиненными, а также вышестоящими руководителями и т.д. Критерии оценки эффективности решений должны наиболее полно отражать результаты, быть достаточно простыми и конкретными.

Управленческое решение должно удовлетворить требованию правомочности.

Правомочности каждого руководителя в пределах его служебных обязанностей заключаются, как правило, в возможности распоряжаться трудовыми, материальными, денежными и другими ресурсами в целях достижения заданных результатов. Нарушение этой правомочности, т.е. принятие решений, не соответствующих правам, обычно ведет к невыполнению этих решений.

Управленческие решения вырабатываются в соответствии с полномочиями линейных руководителей, коллегиальных органов, принимающих эти решения. Выполнение данного требования обеспечивается разработкой положений об органах управления, отделах, должностных инструкций.

Требование законности управленческого решения состоит в том, чтобы решение не противоречило действующим государственным и ведомственным законоположениям, приказам, нормативам, стандартам, инструкциям и другим документам. Работники аппарата управления предприятий и организаций общественного питания, деятельность которых связана с выработкой управленческих решений, обязаны хорошо знать постановления и законы, хозяйственные нормативные акты, постановления и приказы руководителей вышестоящих организаций, применительно к специфике решаемых вопросов. Решение должно быть экономичным, т.е. иметь высокие конечные результаты при наименьших затратах.

Каждое управленческое решение имеет не только экономические, но и социальные, политические последствия, пренебрежение к которым может привести к значительному снижению ожидаемого от его принятия эффекта.

Управленческие решения должны носить комплексный характер. Важное значение в процессе принятия решений имеют условия их принятия: право принятия решений, полномочия, обязанность принимать решения, ответственность за принятые решения, компетентность в решаемых вопросах.

Право принятия решений обуславливает обязательность их выполнения. С правом

принятия решений взаимосвязаны вопросы полномочий, под которым понимаются границы, в пределах которых тот или иной руководитель имеет право принимать решения. Руководитель, наделенный правом и полномочием принятия решений, в ситуации, требующей решений, обязан его принимать.

Ответственность за выполнение решений должна быть строго регламентирована. Нести ее должен тот, кому принадлежит право полномочия, и кто обязан принимать решения. За все решения коллегиальных органов ответственность несет их руководитель организации, предприятия или соответствующего подразделения. В связи с этим все решения коллегиальных органов (производственных совещаний) вступают в силу лишь после утверждения руководителем.

Одним из необходимых условий принятия решений является компетентность руководителя в рассматриваемых вопросах. Привлечение руководителем специалистов для подготовки решений по вопросам, требующим глубоких знаний по отдельным частным проблемам, называется заимствованием компетенции, а разделение и передача подчиненным части своих полномочий по принятию решений.

Управленческое решение должно быть понятным исполнителям без каких-либо дополнительных уточнений и разъяснений. Управленческое решение должно быть всесторонне обоснованным. При поиске решения нужно просматривать все возможные варианты, анализируя ситуацию с разных сторон, учитывая последствия каждого варианта, как позитивные, так и негативные.

Основные требования к управленческим решениям и условия их достижения рассмотрены в таблице № 1.

Таким образом, из вышеизложенного следует, что управленческие решения должны соответствовать ряду требований, таких как:

- научная обоснованность;
- реальность управленческого решения;
- политическая направленность;
- целевая направленность;
- количественная и качественная определенность;
- правомочность;
- законность;
- своевременность;
- обязательность выполнения;
- компетентность руководителя;
- всесторонняя обоснованность;
- экономичность;
- гибкость;
- понятность;
- конкретность содержания.

2.3 Процесс принятия управленческих решений

Основанием для подготовки и принятия полномочными субъектами управленческих

решений являются:

- 1) Необходимость исполнения предписаний вышестоящих органов (органов государственной власти и местного самоуправления);
- 2) Необходимость осуществления собственной исполнительно - распорядительной деятельности, вытекающей из задач и функций исполнительных органов местного самоуправления на основе: квартальных планов нормотворческой деятельности; поручений руководителя или его заместителей; инициативы руководителей структурных подразделений исполнительного органа или подведомственных предприятий (учреждений); исполнения ранее принятых решений полномочных субъектов.

Функции руководителей и аппарата управления по организации разработки решения заключаются в управлении общим процессом выработки решений; определении сущности задачи, участии в ее конкретизации, в выборе критериев оценки решений; окончательном выборе решения; организации его исполнения[18]. При необходимости выбирается управленческая стратегия, которая всегда предлагает ответить на вопросы целесообразности принятия управленческого решения в той или иной ситуации.

Сущность управленческих решений[20]:

1. Организационная - состоит в том, что к их разработке и реализации привлекается персонал организации. Значит, необходимо сформировать работоспособный коллектив, разработать инструкции, наделить работников полномочиями, определить их права и обязанности, ответственность и формы контроля, выделить ресурсы и скоординировать весь процесс. Это самая существенная часть получения управленческого решения.
2. Технологическая - проявляется в возможности обеспечения процесса разработки решений техническими, информационными средствами. Устаревшая, неполная информация, отсутствие вычислительных средств не дают возможности принять качественные решения.
3. Правовая - состоит в необходимости точного соблюдения законодательных актов, обязательств, уставов и т.д.

Собрав и изучив необходимые материалы (в том числе, ранее изданные по какому-либо вопросу решения), определив цель принятия управленческого решения, исполнитель приступает к подготовке его проекта.

Для процедуры разработки управленческого решения руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

1. Оформить документацию о начале выполнения работ с указанием конкретного задания, состава персонала и системы его подчинения, времени исполнения решений, промежуточных этапов контроля и размера выделяемых ресурсов.
2. Разработчикам решения разъяснить права, ответственность и полномочия; содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке решения.
3. Обсудить с разработчиками неучтенные детали для успешного выполнения работ. Акцентировать внимание на важности задания и значении его качественного

исполнения.

4. Установить соответствие решения действующему законодательству и уставным документам организации.

После вышеперечисленных этапов управленческое решение принимается.

Следующим этапом является его реализация, которая представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение установленных целей и сроков.

Процедуры организации выполнения управленческого решения включают в себя оформление необходимой документации, разъяснение исполнителям их полномочий и сущности задачи, организацию контроля за реализацией, мотивационной и при необходимости - поощрительной деятельности.

Основные формы реализации управленческих решений:

1. Предписание - официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок.
2. Деловая беседа - специально организованная встреча с подчиненным, группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для организации.
3. Убеждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненных требуемых прочных взглядов по содержанию управленческого решения для его выполнения.
4. Разъяснение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, сделать более понятным суть и содержание управленческого решения.
5. Принуждение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью осознанно заставить работника выполнить решение путем угроз или повышенного вознаграждения.
6. Наставление - деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт для успешного выполнения решения.
7. Сообщение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.
8. Обучение - деловая беседа, проводимая руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения решений.
9. Совет - деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами на выполнение решений.
10. Тренинг - специально организованная деятельность по разработке и реализации решений, в ходе которой закрепляются навыки разработки решений.
11. Совещание - коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач; это форма использования коллективного разума, обмена информацией и опытом.
12. Заседание - узкопрофессиональное совещание для решения организационных задач.
13. Отчет - сообщение специалиста о результатах проделанной работы по выполнению решения.
14. Деловое слово - твердое решение руководителя, данное подчиненным в устной

форме.

Информационное обеспечение - важнейший элемент успешного функционирования аппарата управления и процесса принятия решений. Содержание информационных сообщений определяется потребностями управленческих звеньев и сущностью вырабатываемых решений. Информация для принятия решений должна отвечать таким требованиям, как краткость и четкость формулировок, своевременность поступления, точность и достоверность и т.д.

Язык и стиль управленческих решений (служебных документов) заключается в том, что все документы составляются официальным, литературным языком.

Рекомендации:

Недопустимость употребления неологизмов, ненормативной лексики, местных диалектов, метафор, преувеличений (гипербол), сравнений.

Когда приходится составлять документы с множеством технических терминов, используются специальные термины, но их надо расшифровывать, а название терминов написать вплоть до печатных букв.

Если употребляются аббревиатуры, то первый раз в документе ее надо расшифровывать. Также, аббревиатура должна быть благозвучной.

Мы рассмотрели основания для принятия управленческих решений, функции принимающих субъектов, основные этапы и формы разработки, принятия и осуществления управленческих решений, их сущность и требования к изложению.

Принятие управленческих решений - достаточно сложный и ответственный процесс, включающий несколько этапов, занимающий, порой, много времени и требующий создания специальных служб. Так например, выборочные исследования показывают, что 70 - 80% времени работников аппарата управления расходуется на подготовку, принятие и выполнение собственных, а также поступивших сверху решений. Важным является и организация информационной оснащенности процесса принятия управленческих решений.

Заключение

Основное требование к муниципальному управлению - его эффективность в достижении целей, реализации функций и задач. Выполнение данного требования зависит от целесообразности, своевременности, содержательности управленческих решений, которые являются важнейшим связующим звеном процесса управления. По своей содержательности управленческие решения достаточно разнообразны. Одно и то же решение может классифицироваться по разным признакам. Тем не менее, каждое из них должно всесторонне охватывать соответствующую ему ситуацию для ее своевременного, полного и точного анализа и разрешения.

Главный недостаток в управленческой деятельности - это не плохое решение, а отсутствие решения. Выделим следующие причины некачественных решений:

значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать;

несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность;

принятие «расплывчатых» решений, не носящих конкретного содержания, отражающих только общую установку: обратить внимание, повысить, принять необходимые меры (таких решений в практике управления до 10 %); недостаточное информационное обеспечение, следствием чего является выработка слабых решений, реализация которых не снимет сути той или иной проблемы. Субъекты, принимающие управленческие решения, должны ориентироваться в главных организационных предпосылках, которые могут помочь повысить качество решений, тем самым способствовать повышению эффективности управления в целом.

Чтобы обеспечить эффективность процесса разработки и принятия решений, предлагаются следующие рекомендации:

люди предпочитают не брать на себя ответственность добровольно, и этого ждать от них не следует;

нельзя пускать на самотек процессы согласования на всех этапах, включая совещания и заседания;

нельзя во всем полагаться на память, многое рекомендуется фиксировать в записной книжке или иных материальных носителях;

необходимо осваивать и пополнять знания по теории разработки управленческих решений.

Важную проблему составляет низкая мотивация исполнителей управленческого решения.

Для решения этого вопроса в настоящее время рекомендуется своевременно доводить решения до исполнителей для предупреждения потери принятым управленческим решением своей актуальности; повысить мотивацию через расширение привлечения населения территорий, городов и районов к разработке концепций, парадигм, ключевых положений, стратегий, а не только путем согласования с ним сформированных решений; формировать общественное мнение по проблемам через средства массовой информации, проводить конференции, семинары, симпозиумы; создавать системы кадрового обеспечения реализации решений; организовывать контроль за исполнением решения, что позволит руководству города, района вносить своевременно необходимые коррективы.

Правильным на все времена решение быть не может, так как любая социально-экономическая система движется во времени и пространстве, меняется ситуация внутри нее. В новой ситуации возникают иные проблемы, стратегический курс корректируется, принимается новое решение. Так начинается очередной управленческий цикл. Поэтому необходимо стремиться к гибкости управления и принятия управленческих решений.

На эффективность управленческих решений значительное влияние оказывает информационное обеспечение, которое должно быть комплексным и охватывать весь процесс принятия решений.

Важная роль также принадлежит системе планирования. Распространение данного процесса на все уровни управления гарантирует прозрачность деятельности подразделений, позволяет установить характеристики результативности работы.

Планы должны лечь в основу оперативных совещаний, оценки деятельности подразделений и их руководителей, анализа объема исполняемых функций, эффективности использования бюджетных средств и т. д.

Поэтому необходимым является повышение эффективности управленческих решений, что является главной предпосылкой рационального управления.

Список использованной литературы

Управленческие решения / Лукичева Л.И. /2009г

Управленческие решения / Лапыгин Н.Ю /2009г

Разработка управленческих решений /Дульзон А.А./2009

Муниципальное хозяйство /Черная И. П /2010

Организационное поведение. Конспект лекций /Кляхин В.Н. /2010...