



Лекция 10.

Процесс принятия решений

План лекции

**10.1. Процесс принятия решения:
понятие и характеристика.**

**10.2. Проблемы процесса принятия
управленческих решений.**

10.3. Виды управленческих решений.

10.1. Процесс принятия решения: понятие и характеристика

Принятие решения является важной частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Подобно процессу коммуникации, принятие решений отражается во всех аспектах управления. Обмен информацией и принятие решений являются также составной частью любой из общих функций управления.



В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, но и подразделения или организации в целом.

Принятие решений в организации – это:

- сознательная и целенаправленная деятельность человека;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важная часть для выполнения всех других функций управления.

Управленческое решение – развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

Для управленческого решения характерны:

- целенаправленность;
- волевой характер;
- директивность;
- конкретность.

10.2. Проблемы процесса принятия управленческих решений

Проблема – ситуация, характеризующаяся таким различием между желаемым и существующим состоянием управляемой подсистемы, которое препятствует ее развитию и нормальному функционированию.

Констатация возникновения проблемы и ее описание закljučаются в следующем:

- конкретизация содержания проблемы;
- локализация места её возникновения;
- определение момента возникновения проблемы;
- установление тенденций её развития от момента возникновения до констатации;
- определение необходимости осуществления действий по устранению проблемы до выяснения причин её возникновения.

Основные способы распределения причин возникновения проблемы:

- выявление изменений в объекте управления и внешней среде, предшествующих возникновению проблемы;
- выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникла, и установление различий в объектах;
- построение причинно-следственной диаграммы;
- составление карты мнений.

Проблемы могут быть вызваны следующими факторами:

- неверные принципы, на которых базируется деятельность предприятия;
- завышенные или заниженные критерии;
- ошибки, допущенные при осуществлении текущей деятельности;
- непредвиденные обстоятельства.



В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы.

К формам разработки относятся: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, акт, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила, модель.

Формы реализации включают: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловую беседу, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет.



Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта. В составе свойств управленческих решений выделяются: обоснованность, своевременность, эффективность, непротиворечивость, конкретность, простота, полномочность и др.

Управленческие решения имеют следующие свойства:

- обоснованность (люди убеждены, что решение действительно обоснованно);
- своевременность;
- содержание;
- выполнимость;
- жесткость регламентации;
- твердость (характеристика, раскрывающая вероятность пересмотра решения).



Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в организационных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм. Классификация управленческих решений позволяет систематизировать информацию и ситуации.

10.3. Виды управленческих решений

Виды управленческих решений различаются следующим образом:

- 1) по масштабу воздействия:
 - общие решения, которые связаны с деятельностью всей организации;
 - частные решения, касающиеся конкретных подразделений, служб и проблем;
- 2) по времени действия:
 - стратегические решения (их разработка и реализация возможна в перспективе);
 - оперативные решения (принимаются и реализуются в процессе текущей деятельности);
- 3) по прогнозируемым свойствам:
 - решения, имеющие определенный результат (однозначное решение, имеющее альтернативу);
 - решение с вероятностным исходом (имеет несколько вариантов и обладает вероятностным характером);

4) по числу критериев:

- однокритериальное решение (ориентируется на один критерий оценки);
- многокритериальное решение (ориентируются на группу или систему критериев);

5) по направлению воздействия:

- внутреннее решение (направлено на реализацию внутри организации);
- внешнее решение (направлено на разрешение проблем и ситуаций внешнего окружения организации или решение вышестоящего органа управления);

6) по методам переработки информации:

- алгоритмическое решение содержит конечный набор правил, позволяющих чисто механически решать любую конкретную проблему (задачу) или комплекс однотипных задач;
- эвристическое решение основывается на использовании методов продуктивного творческого решения;

7) по глубине воздействия:

- одноуровневое решение, затрагивающее разрешение задач одного уровня управления;
- многоуровневое решение направлено для нескольких уровней управления или организации в целом;

8) по способу фиксации информации (письменные и устные);

9) по жесткости регламентации:

- контурные решения предполагают широкий простор для выбора приемов и методов реализации;
- структурированное решение содержит в своей основе упорядоченную последовательность действий по решению задачи или проблемы;

I 0) по содержанию:

- запрещающее решение (содержит запрет к каким-либо действиям);
- разрешающее решение (позволяет осуществлять действия, операции и т. д.);
- конструктивное решение (имеет определенное построение разрешаемой задачи);

I 1) по характеру решаемых задач:

- запрограммированное решение представляют собой результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математических уравнений;
- незапрограммированное решение (для ситуаций, которые в определенной степени новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами).



Спасибо за внимание!