

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ (УР)

- ◎ **выбор альтернативы,**
т.е. акт, направленный на разрешение проблемной ситуации
- ◎ **результат управленческой деятельности**
- ◎ **основной вид управленческого труда,**
т.е. совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ (УР)

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ



**РЕЗУЛЬТАТ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ОСНОВНОЙ ВИД
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**



ЭЛЕМЕНТЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

- субъект принятия решений (инициатор);
- объект принятия решений (исполнитель);
- причины принятия решения (проблема);
- цель принятия решения;
- предмет принятия решения (что должно быть сделано);
- потребитель решения (для кого должно быть сделано);
- сроки реализации решения

масштабно
сти

По
содержанию



Управленчес
кие решения
классифици
руются:

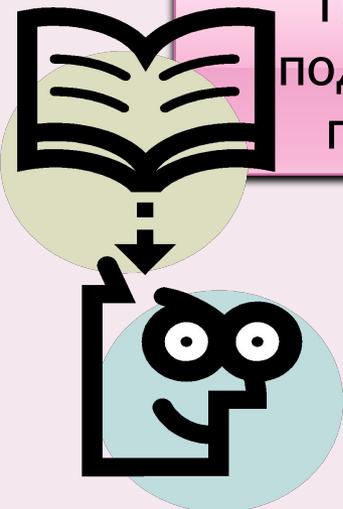
По
характеру

По уровню
управления

По частоте
повторяемости
ситуации

В зависимости от
степени полноты и
достоверности
информации

По форме
подготовки и
принятия





По масштабу воздействия управленческих решения подразделяют на:

- *Общие решения* затрагивают систему в целом
например решения о приватизации предприятий
- *Частные (локальные) решения* касаются отдельных текущих вопросов работы производственной системы
например выявления и устранения причин невыполнения заданий по объему товарооборота секцией магазина.

По содержанию выделяют:

- научно-технические
- экономические
- организационные решения

По характеру принято различать следующие решения:

- *Оперативно – распорядительные решения* принимаются на уровне секции, отдела. Они затрагивают различные стороны работы секции, отдела.
- *Хозяйственно – руководящие решения* принимаются на уровне директора предприятия или министра. Они охватывают различные стороны деятельности предприятия или отрасли.
- *Нормативные решения* принимают центральные органы управления (Президент РФ, Правительство РФ).

По форме подготовки и принятия различают:

- *Единоличные решения* принимает руководитель предприятия, подразделения.
- *Коллегиальные решения* обычно подготавливает и принимает группа специалистов, что позволяет использовать совокупные знания и опыт, а также учитывать различные мнения при обосновании решений.
- *Коллективные решения* принимает весь коллектив (чаще всего на собрании), они затрагивают наиболее общие проблемы развития коллектива (например, решение о распределении прибыли, остающейся в распоряжении предприятия).

По частоте повторяемости ситуации могут быть выделены:

- *Стандартные решения*, принимают в повторяющихся ситуациях, когда изменяются лишь количественные параметры (например, решение о приемке партии сырья). Необходимость принятия стандартных решений возникает часто, поэтому целесообразно разрабатывать типовые приемы их подготовки и реализации. Причем значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а, следовательно, механизирована и автоматизирована.
- *Творческие решения* возникают в неординарных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков). Принятию творческих решений предшествуют анализ ситуации, привлечение материалов специальных исследований, выполнение сложных расчетов и т.д. При принятии таких решений проявляются специальные знания, опыт и даже интуиция менеджера.

В зависимости от степени полноты и достоверности информации различаются:

Детерминированные решения принимают при наличии полной и достоверной информации. Они обычно легко формализуются и могут быть приняты с помощью экономико-математических методов и ЭВМ.

Вероятностные решения приходится принимать в условиях недостаточной и неполной информации. Их часто приходится принимать в торговле, что обусловлено колебаниями спроса, предложения и цен. Для обоснования таких решений широко применяются методы экспертных оценок, мозговой штурм, мнение жюри, теория игр и др.

Системы поддержки принятия решений

- совокупность процедур по обработке данных и суждений, помогающих руководителю в принятии решений, основанная на использовании моделей.
- интерактивные автоматизированные системы, помогающие лицу, принимающему решения, использовать данные и модели для решения слабоструктурированных проблем.
- система, которая обеспечивает пользователям доступ к данным и/или моделям, так что они могут принимать лучшие решения.

Системы поддержки принятия решений

(СППР) обладает следующими четырьмя основными характеристиками:

1. СППР использует и данные, и модели;

2. СППР предназначены для помощи менеджерам в принятии решений

для слабоструктурированных и неструктурированных задач;

3. Они поддерживают, а не заменяют, выработку решений менеджерами;

4. Цель СППР – улучшение эффективности решений.

На уровне пользователя СППР делятся:

- *Пассивной* СППР называется система, которая помогает процессу принятия решения, но не может вынести предложение, какое решение принять.
- *Активная* СППР может сделать предложение, какое решение следует выбрать.
- *Кооперативная* позволяет ЛПР изменять, пополнять или улучшать решения, предлагаемые системой, посылая затем эти изменения в систему для проверки. Система изменяет, пополняет или улучшает эти решения и посылает их опять пользователю. Процесс продолжается до получения согласованного решения.

*на принятие решений особенно
влияют следующие
психологические факторы :*

1. Особенности мышления (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
2. Мотивация (степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);
3. Личностные особенности (тревожность, уровень самооценки и пр.);
4. Деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);
5. Ценности и установки, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.
6. Этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.)



Психологические барьеры на пути принятия управленческих решений

Вид психологического барьера	Проявление психологического барьера
Избирательное восприятие и сужение поля зрения	Руководители, принимающие решение, имеют свою систему оценок, установок и ожиданий и часто не замечают то, чего подсознательно не хотят замечать. При этом мышление оперирует не всей информацией, а только той, что проходит через фильтры восприятия.
Недостаточный объем информации	Получив информацию по какому-то вопросу, предприниматель может посчитать ее исчерпывающей, в то время, как для оптимального решения проблемы требуется больше данных. Использование только части информации ведет к скороспелым и ошибочным выводам, так как при этом исключается много других альтернатив.
Распыление внимания на частности в ущерб целому.	В попытках найти решение, внимание руководителя может цепляться к частным вопросам, на которые уходит большая часть мыслительных усилий, в то время, как первостепенную важность имеет решение главной задачи.
Ложные установки	Часто принятию правильного решения мешают ошибочные установки, ограничивающие широту мышления и гибкость руководителя. К ним может относиться негативизм, неоправданные опасения и обобщения, установки долженствования и пр.

Влияния темперамента на характеристики выработки управленческих решений

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
Холерический	Предпочитают быстроту оперативность и индивидуализм при разработке управленческого решения. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной проработки решения. Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.
Сангвинический	Имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при разработке управленческого решения, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений. Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений.
Флегматический	Предпочитают затратить больше времени на разработку управленческого решения, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам.
Меланхолический	Очень ответственно подходят к разработке управленческого решения. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т. д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем.

Возможны три основных случая, когда консультанты рассматривают проблемы общего менеджмента:

во-первых, во время исследований управленческой деятельности. У большинства консультантов по менеджменту существует установившаяся практика: прежде чем предлагать возможные решения по какой-либо специализированной проблеме, необходимо провести краткий обзор и исследование организации в целом;

во-вторых, во время исследований конкретных функциональных направлений менеджмента, когда выясняется, что необходимы определенные изменения в общей структуре управления, т.е. консультант должен разрешить общие управленческие проблемы, которые лежат в основе решения частных задач;

в-третьих, во время решения задач, связанных с одним или несколькими вопросами общего менеджмента. Решение этих вопросов может принять форму обширных исследований, а не кратких отчетов, как при диагностике, особенно если это проблемы высшего уровня руководства, связанные с общим курсом управления организацией.

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

Неформальные (эвристические)

Логика

Опыт

Интуиция

оперативность

интуиция подводит

Коллективные

1. Определение круга лиц - участников:
 - компетентность
 - способность решать творческие задачи
 - конструктивность мышления
 - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
 - заседание
 - совещание
 - работа в комиссии
 - «мозговой штурм/атака»
 - метод Дельфы
 - кольцевая система «кингисё»

Количественные

- научно-практический подход
 - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
 2. динамическое программирование
 3. вероятностные и статистические модели
 4. теория игр
 5. имитационные модели

МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень
принятия
решения

Модель
«лично-
ограниченной
рациональности»

(удовлетворенность
индивида)

Рациональная
модель

(организационная
максимизация)

Политическая
модель

(индивидуальная
максимизация)

Модель «организационно
ограниченной
рациональности»

(удовлетворенность
организации)

Индивидуальный

"Я"

Восприятие и интерпретация решения

"МЫ"

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

совокупности временных,

людских, денежных и других ресурсов, затраченных на
принятие и реализацию УР



ТРЕБОВАНИЯ К УР (1)

адресность

актуальность

обоснованность

оперативность

результативность

точность



ТРЕБОВАНИЯ К УР (2)

конкретность

непротиворечивость

соответствие
силам

и возможностям

баланс прав
и обязанностей

полномочность

гибкость



ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Стадия 1. Признание необходимости решения:

- Восприятие и признание проблемы
- Интерпретация и формулирование проблемы;
- Определение критериев успешного решения проблемы

Стадия 2. Выработка решения:

- Разработка вариантов решения;
- Оценка вариантов;
- Выбор варианта решения

Стадия 3. Выполнение решения:

- Организация выполнения решения;
- Анализ и контроль выполнения решения;
- Обратная связь и корректировка

○ Причины невыполнения решений

- Недостаточно четкая формулировка
- Исполнитель плохо уяснил информацию
- Отсутствие условий у исполнителя
- Исполнитель не имеет внутреннего согласия с решением

