ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

СР

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Наливайко Г.М.

Управленческие решения

Выработка и принятие решений *– это творческий процесс в деятельности руководителей*

Стадии

1. *Выработка и постановка цели*
2. *Изучение проблемы на основе получаемой информации*
3. *Выбор и обоснование критериев эффективности*
4. *Обсуждение со специалистами вариантов решений*
5. *Выбор и окончательное формулирование решения*
6. *Принятие решения*
7. *Доведение решений до исполнителей*
8. *Контроль за выполнением решений*

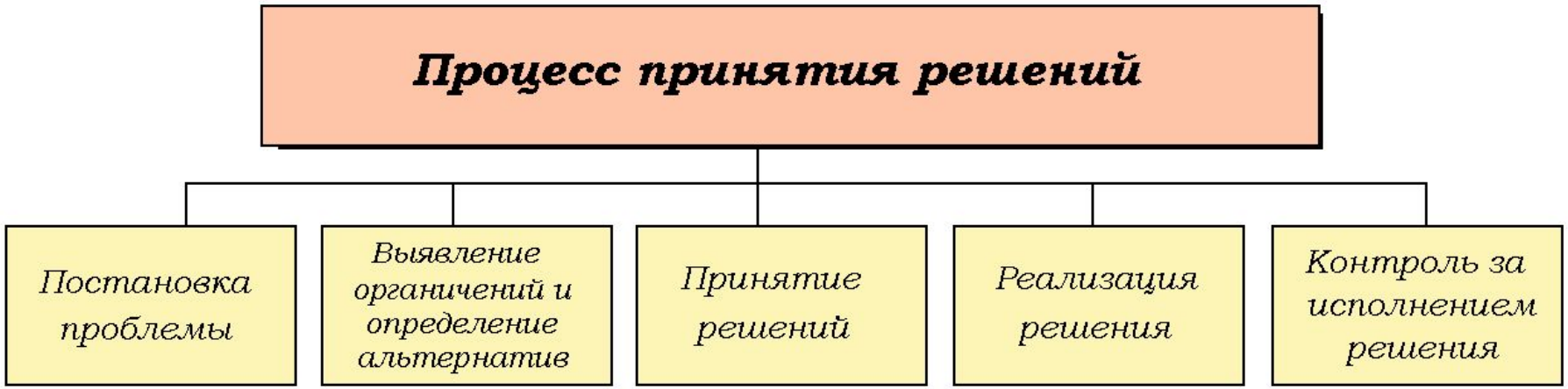
ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К УПРАВЛЕНЧЕСКИМ РЕШЕНИЯМ:

- **Эффективность** - результаты реализации решения должны оправдывать затраты;
- **Оптимальность** - из нескольких эффективных вариантов решения должен быть выбран лучший;
- **Своевременность** - реализация решений должна предотвратить возникновение проблем;
- **Непротиворечивость** - решения не должны противоречить друг другу;
- **Законность** - по форме и содержанию решения должны соответствовать законам и нормативным актам;
- **Контролируемость** - в решении должно быть указано, кто, что и когда обязан сделать.

Кроме того, решения должны быть ***простыми по содержанию***.

Виды управленческих решений

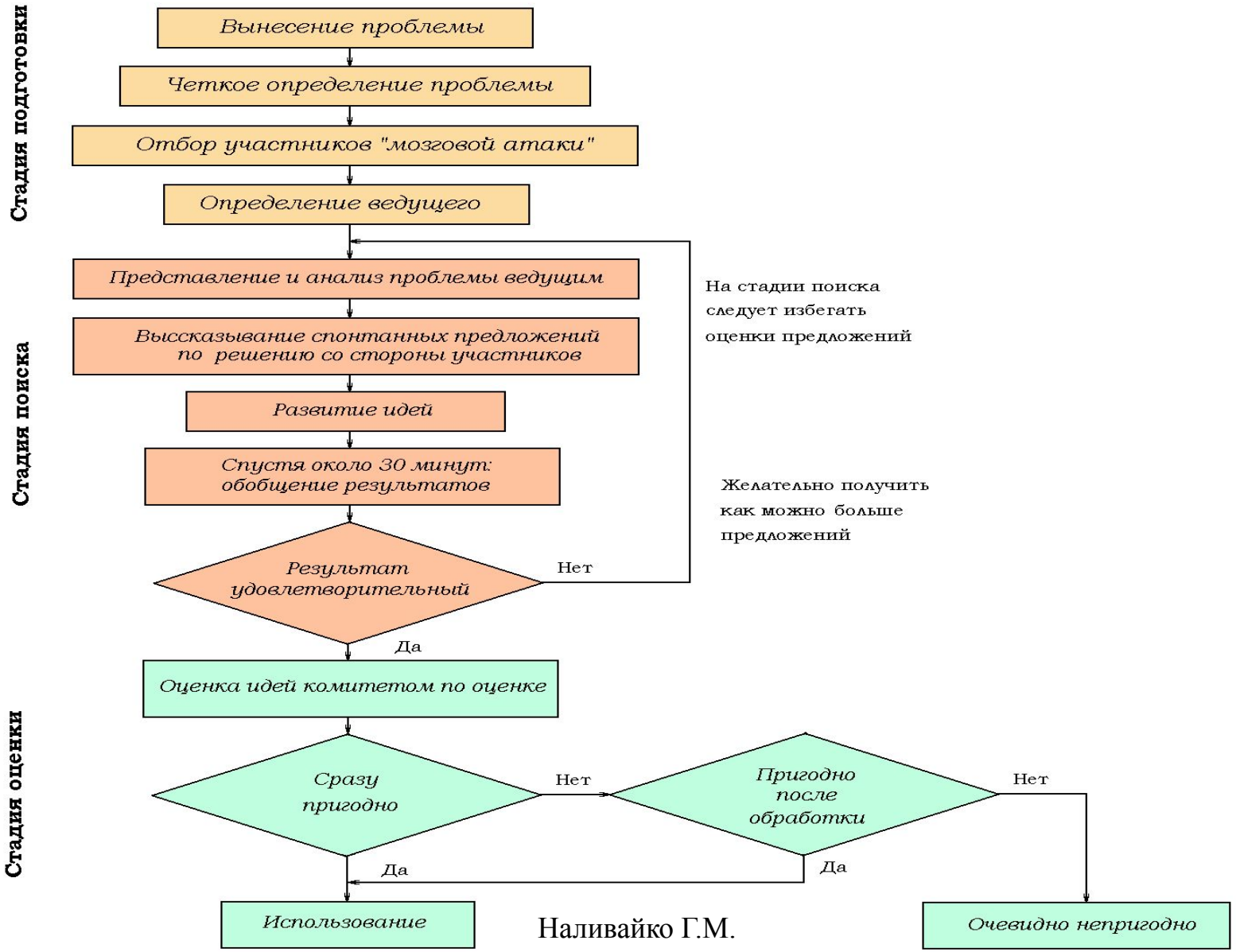
По условиям принятия решения	• *В условиях определенности* • *В обстановке риска* • *В условиях неопределенности*
По сроку действий последствий решения	• *Долгосрочные* • *Среднесрочные* • *Краткосрочные*
По частоте принятия	• *Одноразовые (редко повторяющиеся)* • *Случайные* • *Повторяющиеся*
По широте охвата	• *Общие (касающиеся всех)* • *Узкоспециализированные* • *Рациональные*
По форме подготовки	• *Единоличные, интуитивные* • *Групповые* • *Коллективные*
По сложности	• *Простые* • *Сложные*
По жесткости регламентации	• *Контурные, незапрограммированные* • *Структурированные (регламентированные)* • *Алгоритмические*


Процесс принятия решений
Постановка проблемы
Выявление органичений и определение альтернатив
Принятие решений
Реализация решения
Контроль за исполнением решения

Методы принятия решений
Неформальные (эвристические)
Коллективные
Количественные

Коллективные методы обсуждения и принятия решений

Метод «мозговой атаки»



Наливайко Г.М.

Метод Дельфы

Это многоуровневая процедура анкетирования

После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученный результат сообщается экспертам с указанием расположения оценок

***1 тур** – анкетирование проводится без аргументации*

***2 тур** – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может эксперт*

***3 тур** – после стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение*

Коллективные методы обсуждения и принятия решений

Метод «Кингисё»

Это кольцевая система принятия решений

Суть:

1. *На рассмотрение готовится проект новшества*
2. *Он передается лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде*
3. *Проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно*
4. *Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями*
5. *Если они не совпадают, возникает вектор предпочтений, который определяется с помощью одного **из следующих принципов:***

Метод «Кингисё»

Принципы

Принцип большинства голосов

Принцип диктатора
За основу берется мнение одного лица

Принцип Курно
Используется тогда, когда нет коалиций.
Предлагается число решений, равное числу экспертов

Принцип Парето
Используется тогда, когда есть коалиция экспертов.

Принцип Эжворта
Используется тогда, когда есть несколько коалиций экспертов.

Количественные методы принятия решений

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации (с помощью ЭВМ)

Линейное моделирование

Динамическое программирование

Вероятностные и статистические модели

Теория игр

Имитационные модели

Индивидуальные стили принятия решений

Решения уравновешенного типа

Импульсивные решения

Инертные решения

Рискованные решения

Решения осторожного типа

Индивидуальные стили принятия решений

Решения уравновешенного стиля

Свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи

Выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека

Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна

Индивидуальные стили принятия решений

Импульсивные решения

Характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению

Такой человек легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке

Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки

Такой человек ориентируется на успех и менее чувствителен к неудачам

Индивидуальные стили принятия решений

Инертные решения

Являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска

После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно

Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно

Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений

Индивидуальные стили принятия решений

Рискованные решения

Напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики

Рискованные решения не обходят этап обоснования гипотезы, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность

В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются

Индивидуальные стили принятия решений

Решения осторожного пита

Характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью

Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий

Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи

Тактическая линия осторожных – избежать ошибок

Условия эффективности управленческих решений

Чтобы управленческое решение было эффективным, должен учитываться ряд факторов

Условия эффективности управленческих решений

Иерархия в принятии решений

Это делегирование полномочий по принятию решений ближе к тому уровню, на котором имеется больше необходимой информации и который непосредственно участвует в реализации принятого решения

Контакты с подчиненными, находящимися более чем на один иерархический уровень ниже (выше) не допускается

Условия эффективности управленческих решений

Использование целевых межфункциональных групп

Члены этих групп отбираются из различных подразделений и уровней организации

Использование прямых горизонтальных связей

Сбор и обработка информации осуществляются без обращения к вышестоящему руководству

Такой подход способствует принятию решений в более короткие сроки, повышению ответственности за выполнение принятых решений

Условия эффективности управленческих решений

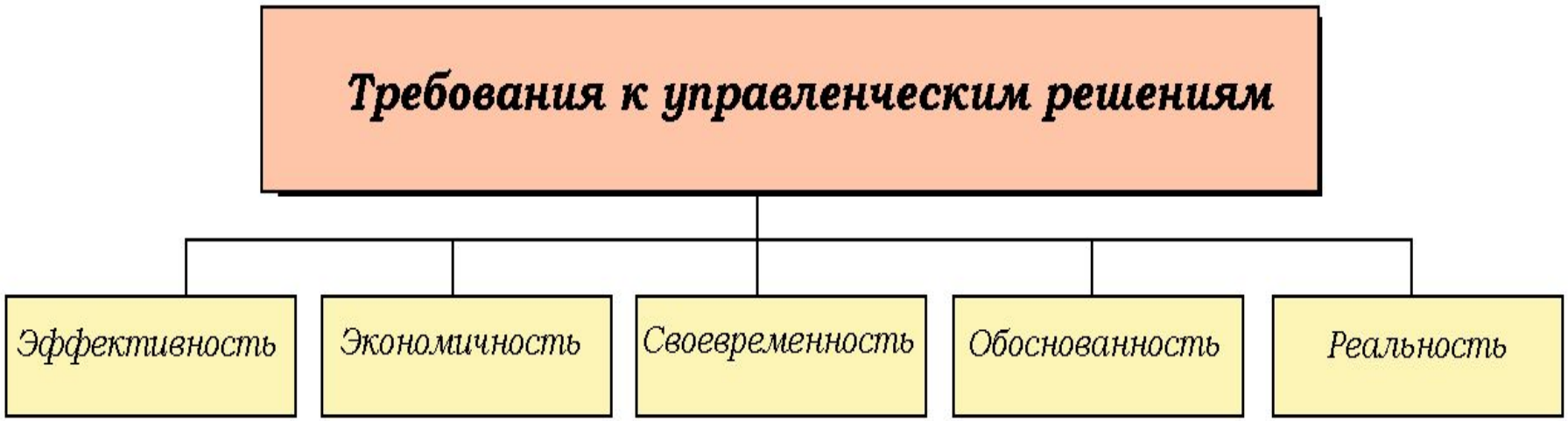
Централизация руководства

Процесс принятия решения должен находиться в руках одного (общего) руководителя

Каждый низший руководитель решает свои проблемы (принимает решения) со своим непосредственным руководством, а не с вышестоящим руководством, минуя своего непосредственного начальника

Условия эффективности управленческих решений

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из



Условия эффективности управленческих решений

Причины невыполнения решений

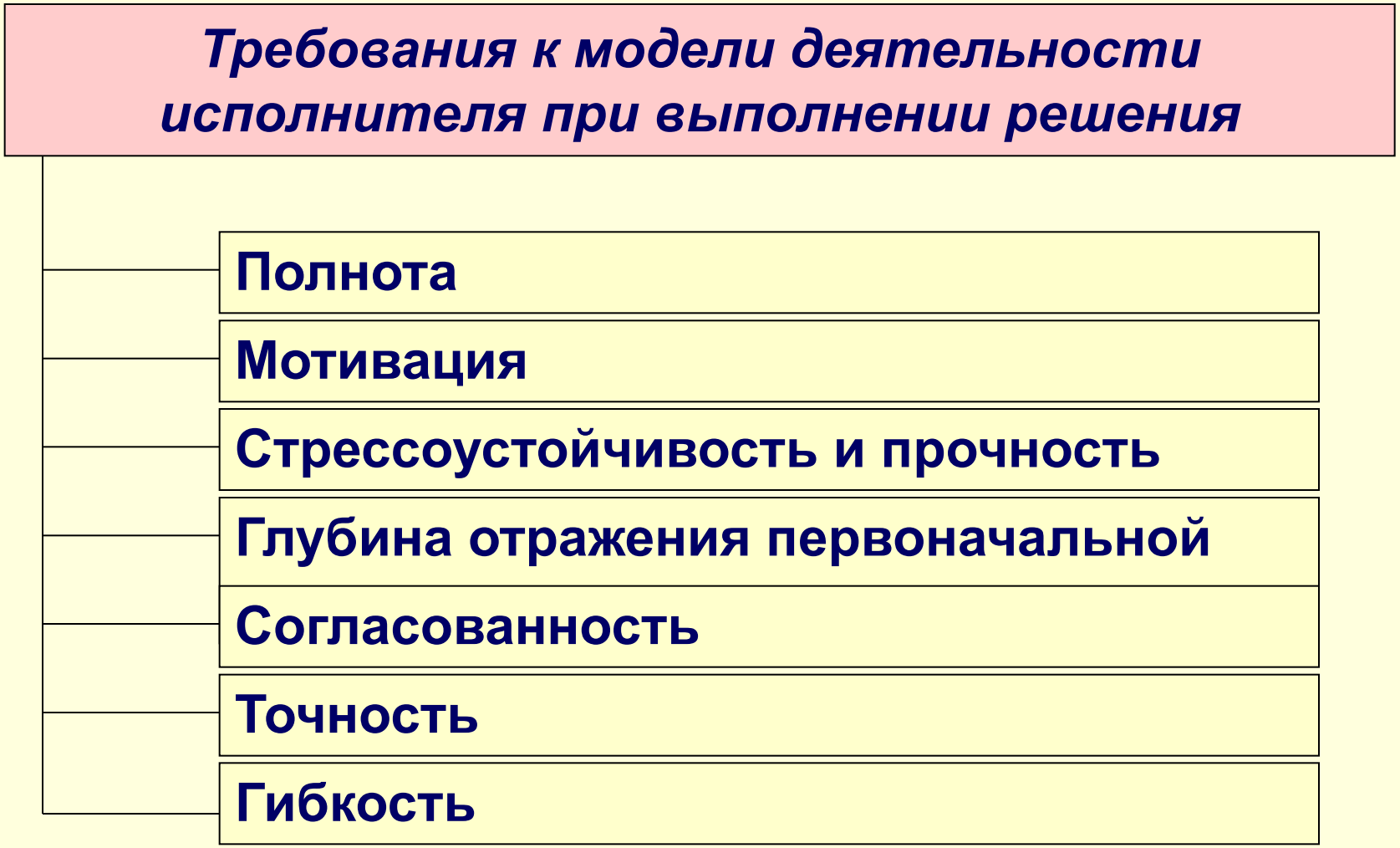
1. Решение было недостаточно четко сформулировано менеджером

2. Решение было ясно и четко сформулировано, однако исполнитель его плохо уяснил

3. Решение четко сформулировано и исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств его выполнения

4. Решение было грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом решения, предложенным менеджером. Исполнитель может иметь свой, более эффективный, по его мнению, вариант решения данной проблемы

Условия эффективности управленческих решений



Организация и контроль выполнения решений

Решение считается эффективным, если оно отвечает требованиям, вытекающим из решаемой ситуации и целей организации

Организация исполнения решений - это специфическая деятельность руководителя, завершающая управленческий цикл

Организация и контроль выполнения решений

Контроль исполнения решений *- это заключительная стадия управленческого цикла*

Он принимает форму обратной связи, посредством которой можно получить информацию об исполнении решения, достижения организацией поставленных целей

Основная задача контроля *– своевременно выявить и спрогнозировать ожидаемые отклонения от заданной программы реализации управленческих решений*

Организация и контроль выполнения решений

Функции контроля исполнения

- Диагностическая
- Обратной связи
- Ориентирующая
- Стимулирующая
- Педагогическая (воспитывающая)
- Корректирующая

Организация и контроль выполнения решений

Разновидности контроля

Предварительный
Его цель – дать более глубокое обоснование принимаемого решения

Текущий
С его помощью вносятся коррективы в процесс исполнения принятых решений

Последующий
Служит для проверки эффективности принятия решений

Рациональная очередность решения проблем менеджером

Во 1 - х

а) дела с фиксированным сроком исполнения

б) дела, требующие значительных затрат времени

в) неприятные дела, откладывание которых нежелательно

Во 2 - х

а) выполняются повседневные обязанности

б) выполняется рутинная работа

В 3 - х

выполняются второстепенные, эпизодические дела