

Тема: **Управленческие решения, их классификация и сущность.**

План:

- Управленческие решения.
- Виды решений.
- Требования предъявляемые к решениям.
- Классификация решений.

Управленческие решения

- Решение-это делать выбор одной из альтернатив. Принятие решений - это процесс анализа информации, результатом которого является решение какой-либо задачи. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни – тысячи и тысячи решений. К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни.

- **Управленческое решение**-это рабочая программа, которая направлена на определение точной цели, стоящая перед управляемым объектом и её осуществлением.
- И в то же время управленческое решение является **директивным документом**, который направляет и поощряет совмещённые действия ста или тысячи людей.

Подготовка к принятию управленческих решений

1. Приглашение на собрание уполномоченных лиц по принятию решений.
2. Определение место проведения собрания и оповещение об этом участников собрания.
3. По мере возможности каждое решение должно приниматься в течении 30 минут.
4. Если возникает ситуация затруднения принятия решений нужно использовать метод “мозговой штурм”.

Условия принятия управленческих решений

1. Минимальное число корректировок;
сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение - ответственность должна быть равна его полномочиям;
2. Единство распорядительства - решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;

Условия принятия управленческих решений

3. Строгая ответственность - управленческие решения не должны противоречить друг другу;
4. Обоснованность - управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
5. Конкретность;

Условия принятия управленческих решений

6. Полномочность - управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
7. Своевременность - управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Методы используемые при принятии управленческих решений

- 1. Метод экспертной оценки
- 2. Метод расчётного анализа
- 3. Логический метод
- 4. Эвристический метод

Принимаемое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

1. Быть научно обоснованным, компетентным;
2. Приниматься на основе достоверной, полной и своевременной информации с анализом и оценкой возможных альтернатив;
3. Быть непротиворечивым;
4. Иметь ясную направленность и адресность;

Принимаемое управленческое решение должно отвечать следующим требованиям:

5. Отличаться своевременностью и быстродействием;
6. Обладать точностью и ясностью;
7. Быть контролируемым;
8. Иметь комплексный характер;
9. Обладать полномочностью;
10. Быть экономичным и эффективным.

Классификация управленческих решений

1 Амал қилиш даврига
кўра:

стратегик
қарорлар

ТАКТИК
қарорлар

Классификация управленческих решений

2 Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра:

ИЖТИМОЙ-
ИҚТИСОДИ
қарорлар

ташаббусли
қарорлар

стереотип
қарорлар

техникавий
қарорлар

Классификация управленческих решений

3 Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра;

анъанави
й
қарорлар

тавсияли
қарорлар

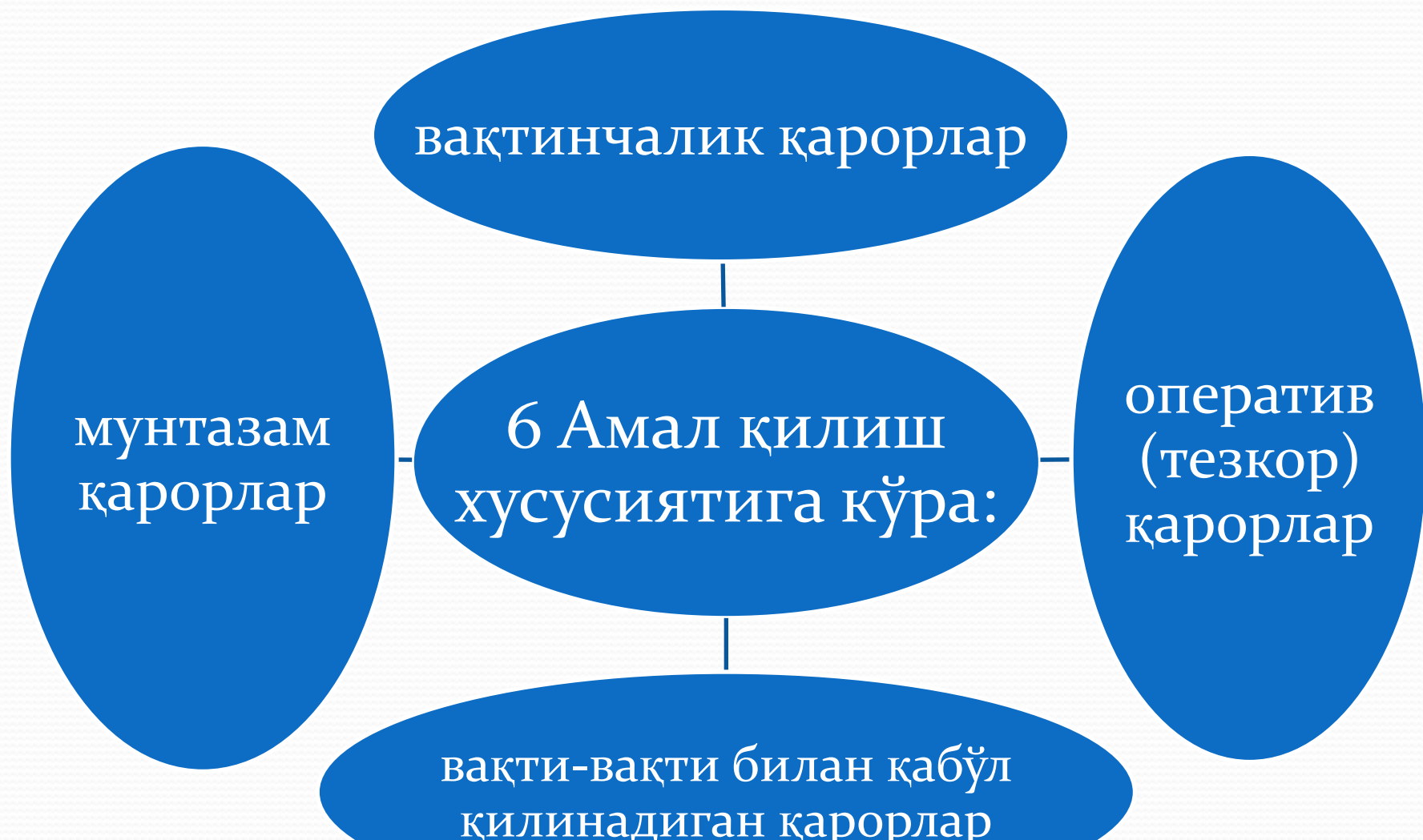
Классификация управленческих решений

5 Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра:

аниқ қарорлар

ноаниқ қарорлар

Классификация управленческих решений



Классификация управленческих решений

7 Қарорни қабул қилиш шаклига кўра:

яккабошлик принципи асосида қабул қилинган қарорлар

коллегиаллик асосида қабул қилинган қарорлар

консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар

“Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорлар

По времени воздействия

Тактические (среднесрочные) управленческие решения призваны обеспечить достижение частных целей, решение частных задач. Например, составление текущего плана фирмы, решение вопросов сотрудников и т.д.

Данные решения принимаются руководителями со сроком до 2 лет.

По содержанию и по свойству воздействия

- **Общие решения**-это решения относящиеся к одинаковой проблеме, и воздействующие на все звенья одинаково. Например, время начала и конца рабочего дня, время обеда, даты получения зарплаты и другие.

По содержанию и по свойству воздействия:

- **Специальные** решения-опираются на узкий круг, действуют только на определённый отдел или на определённую группу лиц.

По содержанию и по свойству воздействия

- **Стереотипные решения** составляют в основном функцию регулирования и принимаются, как правило, по рутинным вопросам. Для них используются существующие наработки, которые корректируются в соответствии с изменившимися условиями функционирования компании (например, решения по правилам внутреннего распорядка, инструкциям по организации и охране труда, технике безопасности).

По содержанию и по свойству воздействия

- **Инициативные управленческие решения** - это решения, опирающиеся на новые, инновационные подходы. Для руководства компании они являются наиболее интересными. Гораздо сложнее с точки зрения способов и методов разработки и, есть решение, разработку которых определило руководство. Это и есть обязательные решения, при реализации которых творческая инициатива редко может быть проявлена в полной мере.

По повторяемости или по инновационному уровню:

Традиционные решения - это решения, которые для определенного субъекта хозяйствования являются обычными и связанными с прошлой и текущей деятельностью предприятия

По повторяемости или по инновационному уровню:

- **Рекомендательные решения** обычно готовят совещательные органы - различного рода комитеты и комиссии. Исполнение таких решений желательно, но не обязательно, так как те, кого данные решения касаются, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

По степени снабжения информацией

- **Управленческие решения, которые принимаются в достаточно конкретных и полностью информативно обеспеченных условиях, являются фиксированными.**

По степени снабжения информацией

- Решение, которые приходится принимать при полном или частичном отсутствии нужной информации по проблеме, анализируются, являются **неопределенными.**

По временному фактору

- **Непериодические** – это решения, разработка и реализация которых повторяется через различные нерегламентированные периоды времени: например, разработка, утверждение и внедрение норм и нормативов, решение о приеме на работу и другие.

По временному фактору

- **Оперативные управленческие решения** — решения, принимаемые в средних и низших эшелонах управления, связанные с организацией работы непосредственных исполнителей, обеспечением их ресурсами, материалами, информацией. Закупка материалов, ремонт офисного оборудования, направление работников на определенные участки для выполнения технических заданий, заключение договоров с потребителями, — это примеры оперативных управленческих решений. Такие решения принимаются в процессе ежедневной, напряженной работы трудового коллектива и требуют регулярного контроля со стороны руководителя.

По временному фактору

- К периодическим относятся решения, разработка и реализация которых повторяется через определенные регламентированные промежутки времени (сутки, неделю, декаду, месяц, квартал и т.д.), например, разработка, утверждение и реализация планов производства, планов материально-технического обеспечения и др.

По временному фактору

Решения, которые принимаются время от времени- это решения, которые принимаются по определённым причинам. Например, решения для определения эффективности городского транспорта, отслеживания его движение.

По форме принятия решения:

Коллегиальные решения принимаются на основе обсуждения проблемы со специалистами, поиска оптимального варианта с учетом предложенных идей, но окончательная формулировка решения и вся полнота ответственности, принадлежит руководителю.

По форме принятия решения:

- **Единоличные** управленческие решения принимает менеджер без согласования со специалистами, без обсуждения в коллективе. К таким решениям чаще всего относятся оперативные решения, предусматривающие быстрое вмешательство в деятельность управляемой системы.

По форме принятия решения:

- Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов.
- Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих своё собственное видение решаемой проблемы. Демократически воспитанное общество такого обращения с собой просто не допустит.

- Во-вторых, это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, искреннего внимания к каждому человеку. На практике все это реализуется путем многоплановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и «незначимых» проблем, связанных с принятием решения.

По форме принятия решения:

- **Метод «ринги».** Термин «Ринги» в «Большом японо-русском словаре» трактуется как «получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания».
- В Японии процедуру «ринги» относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность и коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес этой процедуры из-за ее чрезмерной громоздкости, перегруженности каналов информации, об отказе от ее использования нет и речи. В ближайшем обозримом будущем японцы от «ринги» не откажутся. Они считают, что «ринги» помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт какое-либо даже не очень значительное мнение — это слишком большая роскошь.

Этапы применения метода «Ринги»

- Процедура «ринги» состоит из ряда этапов.
- **Первый этап:** руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения по проблеме, по которой должно быть принято решение. Например: «Начать выпуск принципиально нового двигателя».
- **Второй этап:** передача проблемы «вниз», т.е. в секцию, где организуется работа над проектом.

Этапы применения метода «Ринги»

- **Третий этап** — «нэмаваси», буквально «обрубание корней», т. е. детальное согласование с исполнителями всех пунктов готовящегося проекта. В сущности — это «сглаживание углов», т. е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Подобно тому, как при пересадке дерева садовник проделывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению.

Этапы применения метода «Ринги»

- **Четвертый этап:** проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы.
- **Пятый этап:** доработка документа, который называется «рингисе», визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печать), утверждение документа руководством фирмы.

Классификация управленческих решений


В зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение, принято различать:

- уравновешенные решения;
- импульсивные решения;
- инертные решения;
- рискованные решения;
- осторожные решения.

- **Уравновешенные решения** принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

- **Импульсивные решения**, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками».

- **Инертные решения** становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

- 
- **Рискованные решения** отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

- **Осторожные решения** характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

- **Стратегические решения** - это управленческие решения, которые:
 - 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
 - 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
 - 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия.

● Элементы управленческих решений:

- Задача
- Средство
- Ответственность
- Срок

Этапы принятия решений

- 1. Возникновение проблем, по которым необходимо принять решение.
- 2. Выбор критериев, по которым будет принято решение.
- 3. Разработка и формулировка альтернатив.
- 4. Выбор оптимальной альтернативы из их множеств.
- 5. Утверждение (принятие) решения.
- 6. Организация работ по реализации решения - обратная связь .

Решения, типичные для функций управления

1. Планирование
2. Организация
3. Мотивирование
4. Контроль
5. Координация

● Планирование

- Проведение предпланового анализа и прогнозирование
- Выбор миссии
- Выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем
- Определение целей
- Выбор стратегии по достижению поставленных целей
- Формирование мероприятий по реализации стратегий

Организация:

- Адаптация организованной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане
- Рационализация, распределения задач, обязанностей и прав
- Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими
- Кадровые решения: расстановка, найм и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации

Мотивация

- Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации
- Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда
- Создание надлежащего морального климата в организации
- Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры
- Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления

Контроль

- Создание системы контроля; выбор методов учета, анализа и внесения коррективов – для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного

- **Управленческое решение есть план ликвидации проблемы.**
- Под проблемой понимается ситуация, характеризующаяся различием существующего состояния в объекте управления с желаемым или необходимым (целевой подход) или наличие неиспользованных возможностей (предпринимательский подход к диагностированию проблемы).

● Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы.

- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять или на каком качественном уровне нужно удовлетворять старые потребности)?
- Как делать (какую использовать технологию)?
- Какие производственные затраты следует произвести?
- В каком количестве производить?

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы.

- • В какие сроки производить?
- • Где производить (место, производственное помещение, персонал)?
- • По какой цене и кому поставлять?
- • Что это даст инвестору и обществу в целом?
- Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать, т.е. определять важность, весомость, ранг проблем по их актуальности, степени риска, масштабности.

Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

- 1. Личностные оценки руководителя
- 2. Среда принятия решения
- 3. Информационные ограничения
- 4. Поведенческие ограничения
- 5. Взаимозависимость решений

Эффективность решения

- Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число уровней управления в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число уровней управления организации.

Эффективность решения

- Серьёзной проблемой, связанной с эффективностью управленческих решений, является также проблема выполнения этих решений. До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры.
- Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением.



Благодарю за внимание!!!