

Методы принятия управленческих решений

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

СПбУТУиЭ, доцент Кафедры «менеджмента и гму» Ключев К.В.

Принятия решений в управлении организацией

Целью изучения курса является формирование у бакалавров системы знаний в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений в объеме, необходимом для успешной деятельности в качестве руководителей предприятий

- **Задачи дисциплины:**

- ознакомиться с современными взглядами, позициями по проблемам принятия управленческих решений;
- приобрести навыки принятия управленческих решений в современных организациях;
- приобрести навыки анализа различных моделей, подходов к принятию управленческих решений;
- овладеть методами расчета показателей производственной деятельности предприятия.

Управленческое решение – это результат творческой деятельности руководителя, который может быть получен только с использованием формальных и интуитивных методов анализа сложившейся проблемной ситуации.

- Теория принятия решений - это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы.

Решение — это выбор из доступных альтернатив.

Решение

- один элемент из множества возможных альтернатив;
- нормативный документ, который регламентирует деятельность системы управления;

Решение

- устные или письменные распоряжения необходимые для выполнения конкретного действия, операции, процесса или явления;
- регламент последовательности действий для достижения поставленной цели;

Решение

- определенность, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.);
- реакция на раздражитель.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Решение

Разрабатывается

Принимается

Реализуется

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели **системы менеджмента**.

Характеристика аспектов управленческого решения

Организационный
(Координирующая
роль решения ,
Мотивирующая
функция решения)

Психологический

Социальный

Экономический

Информационный

Решения делятся на личные и деловые

Личные решения

- направлены только на достижение личных целей и затрагивают интересы только одного человека и, в исключительных случаях, нескольких близких ему людей. Личные решения, которые принимаются нами повседневно и повсеместно.

Деловые решения

- К таким решениям относят политические, социальные, экономические, финансовые, юридические, технические и прочие решения, которые принимаются в организациях и на предприятиях.

Деловые решения принято делить на два вида - экспертные и управленческие.

Экспертные решения

- носят рекомендательный характер и всегда принимаются экспертами, аналитиками, консультантами, т.е. лицами (организациями), которые не обладают властными и иными полномочиями, связанными с управлением организацией.

Управленческие решения

- принимаются руководителями, наделенными линейными полномочиями, т.е. правом распоряжаться всеми ресурсами организации для достижения ее целей.

Характеристика процесса принятия управленческого решения

Процесс принятия решения можно разделить на три основных этапа:

Этап 1. Признание необходимости решения

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

Этап 2. Выработка решения.

- Разработка альтернатив.
- Оценка альтернатив.
- Выбор альтернативы.

Характеристика процесса принятия управленческого решения

Этап 3. Реализация (выполнение) решения.

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

Первый этап включает следующие стадии:

- Признание проблемы.
- Формулирование проблемы.
- Определение критериев успешного решения проблемы.

Ранжирование проблемы - упорядочивание объектов в соответствии с убыванием их предпочтительности.

Правила принятий решений М. Рубинштейна

Десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать к детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.

- Принятие решений необходимо не ради самого процесса, а для получения результата, т.е. решения конкретных проблем. Поэтому, принимая решение, необходимо четко представлять себе, какую именно проблему вы решаете и какую цель преследуете.

2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты. Как известно, принятие решений - это выбор из множества альтернатив.

- Принятие решения состоялось, необходимо наличие хотя бы двух вариантов.

Десять правил принятия управленческих решений:

3. Сомневайтесь - даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.

- Любое решение, которое кажется очевидным и разумным, всегда полезно поставить под сомнение.

4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

- Это правило перекликается с предыдущим, но его надо использовать совсем в другой ситуации, когда она кажется безысходной и неразрешимой.

Десять правил принятия управленческих решений:

5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы.

- Диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.

6. Задавайте как можно больше вопросов.

- Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.

Десять правил принятия управленческих решений:

7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места.

- Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.

8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.

- Полезно высказаться и поделиться своими мыслями с другими людьми.

Десять правил принятия управленческих решений:

9. Не пренебрегайте своими чувствами.

- Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.

10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

- Советуясь с окружающими, необходимо помнить, что каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые отражают его личный опыт, взгляды, ценности, убеждения и заблуждения.

Система принятия решений С. Джонсона

Предлагает прежде, чем принять решение, ответить на шесть вопросов - из них три вопроса практические и три вопроса личностные.

- 1. Удовлетворяю ли я подлинную потребность?** Любое решение должно быть направлено на достижение определенной цели.
- 2. Узнал ли я варианты выбора?** Чтобы принять оптимальное решение, необходимо располагать полной информацией об альтернативах, т.е. существующих вариантах выбора.
- 3. Все ли я продумал до конца?** Если лицо принимающее решение не имеет четкой картины при принятии решения, то необходимо тщательно продумать последствия каждой альтернативы.

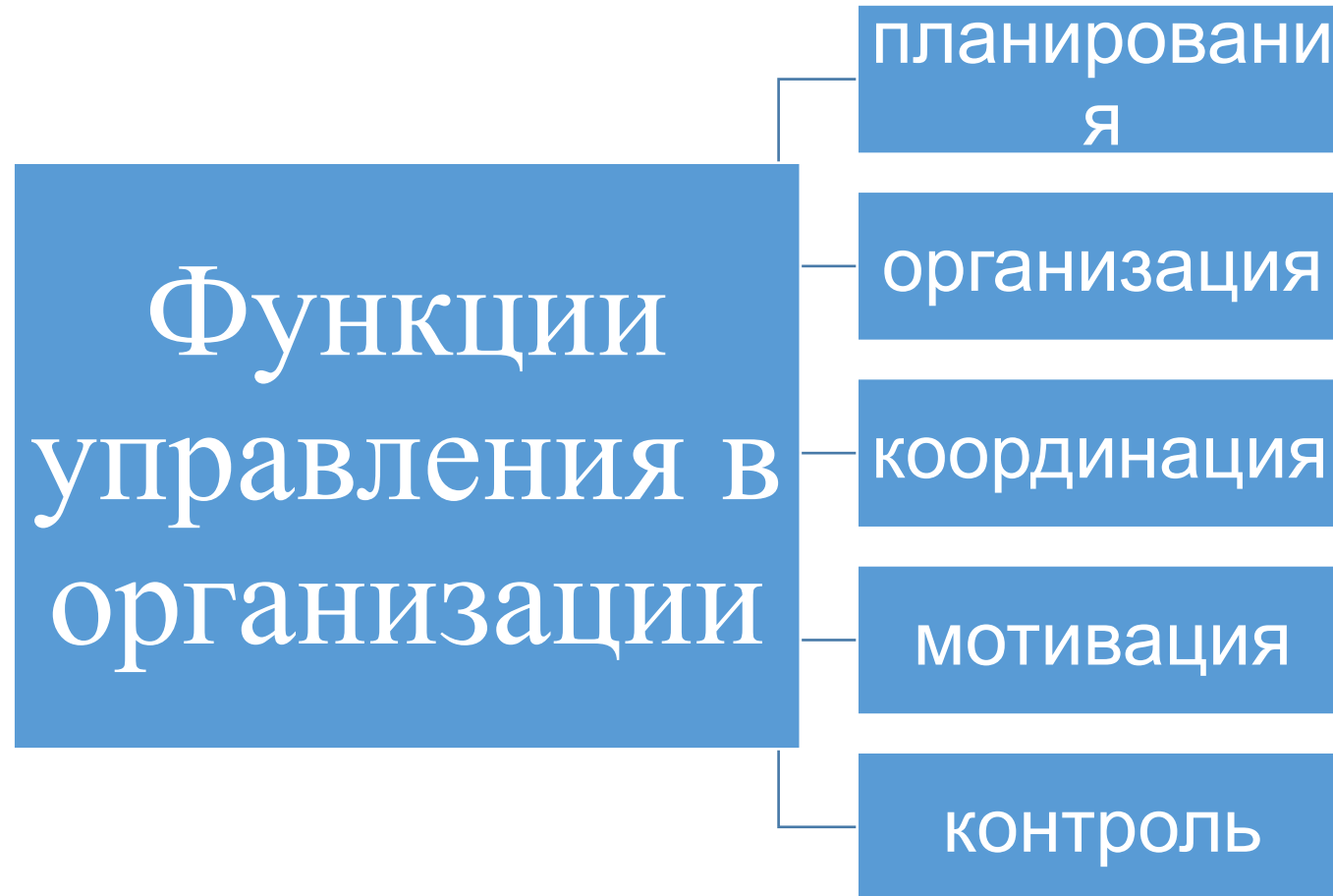
Система принятия решений С. Джонсона

4. Честен ли я перед собой? Оценивая свои решения, люди часто заблуждаются и следуют ложным убеждениям.

5. Доверяю ли я своей интуиции? Принимая решения, необходимо не только прислушиваться, но и доверять своему внутреннему голосу, то есть интуиции.

6. Достоин ли я лучшего? При рассмотрении возможных вариантов альтернатив, часто ограничивается круг собственных возможностей только лишь потому, что нет веры в собственные силы.

Основные функции управления в организации.
Связующие процессы принятия решений и обмена информацией в организации.



Планирование в организации

В процессе планирования, принимаются решения:

- о миссии и целях организации;
- о состоянии внешней среды и ее влиянии на будущее организации;
- о стратегии и тактике достижения поставленных целей;
- о бюджете организации;
- о выборе инвестиционных проектов;
- о целевых рыночных сегментах и позиционировании товаров или услуг на целевых рынках;
- о стратегии ценообразования;
- о каналах сбыта и распределения продукции;
- о разработке новых видов товаров и услуг;
- о способах проведения рекламных кампаний.

Организации деятельности

В процессе организации деятельности принимаются решения:

- о способах организации взаимодействия подразделений и работников организации;
- об организационной структуре;
- о пределах и распределении властных полномочий;
- о реорганизации фирмы вследствие изменения целей деятельности или состояния внешней среды организации.

Мотивации в организации

В процессе мотивации принимаются решения:

- о нуждах и потребностях подчиненных;
- о том, в какой мере эти потребности удовлетворяются;
- о том, что необходимо сделать для повышения производительности труда подчиненных;
- о методах и приемах мотивации конкретных работников.

Контроль в организации

В процессе контроля принимаются решения о том:

- как и по каким показателям следует оценивать результаты работы;
- как часто следует измерять значения этих показателей;
- какие методы и процедуры контроля следует использовать в процессе управления организацией;
- насколько мы преуспели в достижении поставленных целей;
- какие изменения следует внести в работу фирмы, если цель нашего бизнеса не достигнута.

Психологическая теория решений

Психологическая теория решений - это система утверждений, раскрывающих, внутреннее содержание деятельности и поведение людей в процессе принятия решений.

1. Как у людей возникает представление о ситуации принятия решения?
2. Как люди оценивают последствия принимаемых решений?
3. Как люди оценивают вероятности различных факторов, влияющих на принятие решения?
4. Какие правила и стратегии используют люди для принятия решений в различных ситуациях?
5. Как на людей влияют различные факторы, управляющие процессом принятия решения?

Нормативная теория принятия решений: концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности

Нормативная теория решений - это методы, обеспечивающие поддержку принятия решений.

Нормативная теория решений базируется на двух основных концепциях - максимизации полезности и ограниченной рациональности.

Концепция максимизации полезности рассматривается так называемый рациональный, или «экономический», человек, который всегда старается принять оптимальное, т.е. наилучшее из всех возможных, решение.

Оптимальным считается решение, обладающее максимальной полезностью.

Ограниченной рациональности:

природа человека и его ограниченными возможностями по обработке информации в процессе принятия решений.

Рациональный человек

ограничиваются
удовлетворительными
решениями

уступают
оптимальным
решениям по качеству

анализ реальных
ситуаций