

Менеджмент



РАЗДЕЛ 3. СВЯЗУЮЩИЕ ПРОЦЕССЫ В УПРАВЛЕНИИ

Тема 10. Принятие решений



- Принятие управленческих решений в организации.
- Методы разработки решений.

Требования, предъявляемые к решениям



конкретность – четкое знание целевой направленности, что позволяет решить назревшую конкретную проблему;

полномочность и правомерность – принимать решение в соответствии с существующими правовыми аспектами и объемом имеющейся у руководителя власти;

своевременность – принимать решение в момент необходимости;

обоснованность – прием решения на научной основе и достоверной информации, с использованием современных методов управления;



непротиворечивость – решение не должно идти вразрез с действующими, должно согласовываться с решениями ВСО, ранее принятыми решениями и действующими нормативными актами;

эффективность и экономичность – обеспечение достижения поставленной цели, результат должен быть с минимальными затратами;

простота и точность;

оптимальность – наилучший вариант решения;

надежность – решение должно быть правомерным и при изменении ситуации;

гибкость, подвижность – решение не догма, оно должно быть приспособлено к любой ситуации, оставлять возможности для проявления инициативы и творческой активности.

Последствия реализации принятых решений



- ❖ **политические;**
- ❖ **экономические (не должны вызывать резкого повышения затрат); техническими, технологическими (не приводить к снижению качества);**
- ❖ **психофизиологические (удовлетворенность своим трудом);**
- ❖ **экологические (загрязнение окружающей среды).**

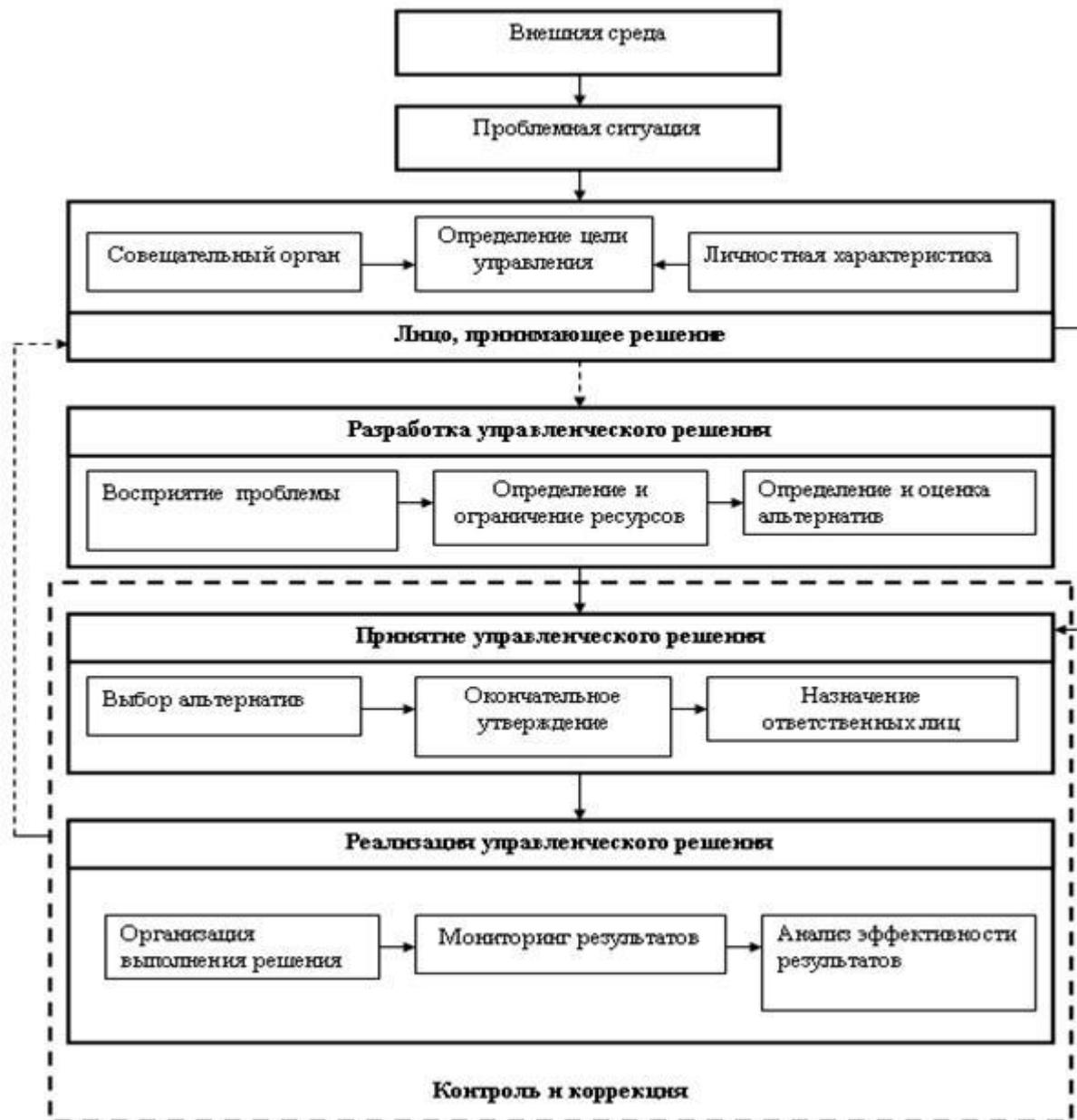
Процесс принятия решений



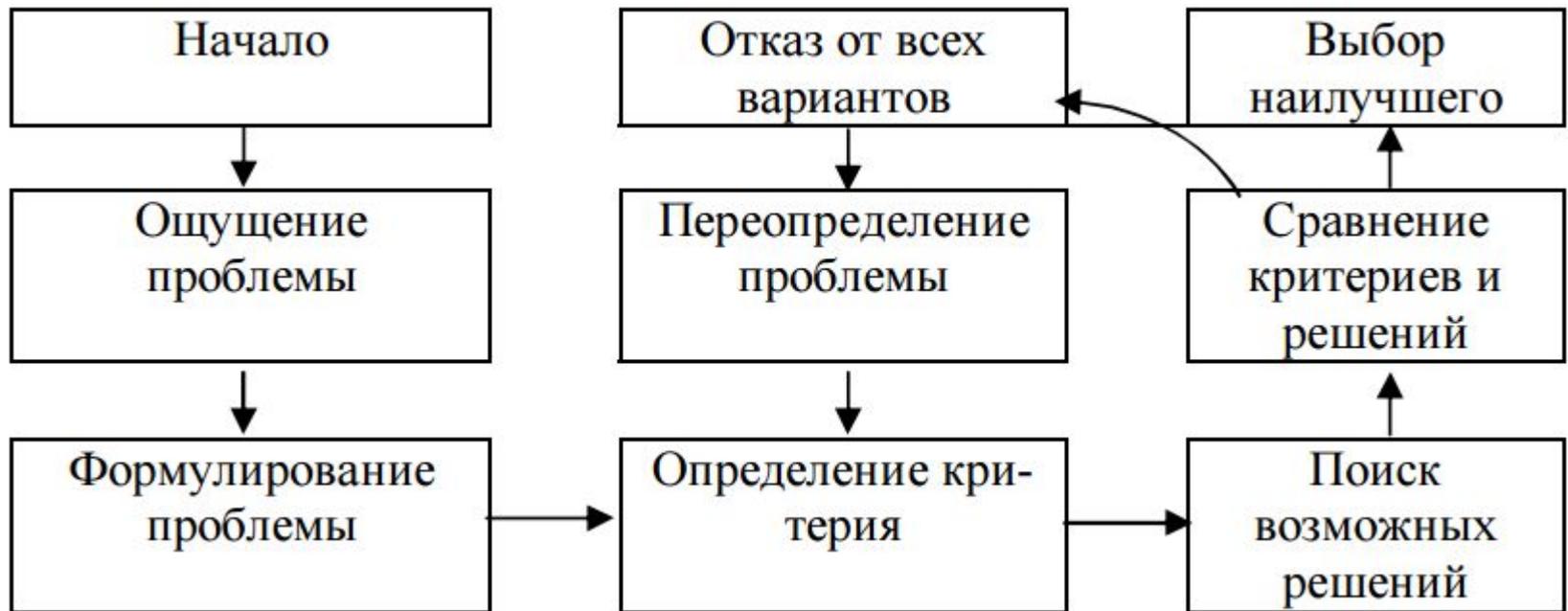
это циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения

Стадии процесса принятия управленческих решений





Циклическая модель принятия решения



Основные функции руководителя в процессе принятия решения



- Определение задачи для решения, принятие участия в ее конкретизации, выборе оценочных средств. Главная задача руководителя: умение правильно определить и поставить задачу в сложной ситуации.
- Контроль процесса выработки решения. Главная задача: организовать процесс, призвать нужных специалистов, предоставить им нужные ресурсы, назначить сроки принятия решения, контролировать их работу.
- Работа непосредственно по принятию решения.
- Организация выполнения решения.
- Непосредственное участие в процессе принятия решения по отдельным специальным вопросам как специалиста и эксперта. Главное при выборе наиболее подходящих решений – система предпочтений руководителя.

Влияние стиля руководства на процесс принятия управленческих решений



Стиль руководства

Авторитарный

Демократический

Либеральный

Типы УР

Индивидуальные

Коллективные ,
коллегиальные

Коллегиальные

Контроль за исполнением УР

Регулярный,
жесткий

Мягкие формы
контроля, доверие
подчиненным

Различные формы
контроля

Ошибки при процессе разработки УР

1. Медлительность, отодвигание решения до тех пор, когда для подготовки уже не остается времени. В результате принимаются необдуманные, скоропалительные решения, вред от которых очевиден.
2. Недостаточный анализ возможных последствий решения или просто его отсутствие.
3. Эгоцентризм в решениях, ориентация на себя, на собственную выгоду, без внимания к другим возможным последствиям.
4. Принятие решения по вдохновению, интуитивно.
5. Отбрасывание рациональных аспектов, принятие решений на основании симпатий, настроений..
6. Уверенность руководителя в том, что он непогрешим, отказ от здравых советов других людей.
7. Нежелание или неспособность учиться на ошибках, повторение неправильных решений.

Методы принятия решений -
конкретные способы, с помощью
которых может быть решена проблема

--	--	--

Классификация методов принятия управленческих решений

Тип метода	Наименование метода	Тип метода	Наименование метода
1. Методы выявления мнения	Интервью Анкетирование мнений Выборочные опросы Экспертиза	4. Методы генерирования идей	Мозговая атака Метод 6-3-5 Метод синектики Морфологический анализ Деловые игры и ситуации
2. Аналитические методы	Системный анализ Написание сценариев Сетевое планирование Функционально-стоимостной анализ Экономический анализ	5. Методы принятия решений	Экономико-математические модели Таблицы решений Построение деревьев решений Сравнение альтернатив
3. Методы оценки	Оценка продукта Оценка научно-технического уровня и конкурентоспособности разработок Оценка организационно-технического уровня производства Метод деревьев значимости (ПАТТЕРН) Оценка порога прибыльности Оценка рисков и шансов Оценка эффективности инвестиций	6. Методы прогнозирования	Экспертные Экстраполяции Аналогии Метод Дельфи Регрессионный анализ Эконометрические Имитационные модели
		7. Методы наглядного представления	Графические модели Физические модели Должностные описания и инструкции
		8. Методы аргументирования	Презентации Ведение переговоров

Домашнее задание: сделать доклад (презентацию) по следующим темам:



1. **ЭКСПЕРТНЫЕ МЕТОДЫ**
2. **МОРФОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**
3. **МЕТОД АНАЛОГИИ**
4. **ФУНКЦИОНАЛЬНО-СТОИМОСТНОЙ АНАЛИЗ**
5. **МЕТОД СЦЕНАРИЕВ**
6. **МЕТОД «ДЕРЕВА РЕШЕНИЙ»**
7. **МЕТОД 635**
8. **МЕТОД ДЕЛЬФИ**
9. **ДИАГРАММА ИСИКАВЫ**
10. **ТЕОРИЯ ИГР**
11. **МЕТОД ПАТТЕРН**
12. **МОЗГОВАЯ АТАКА**
13. **ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И СИТУАЦИИ**
14. **НАПИСАНИЕ СЦЕНАРИЕВ**