

Тема лекции

**Управленческие
решения**

Тема: Управленческие решения

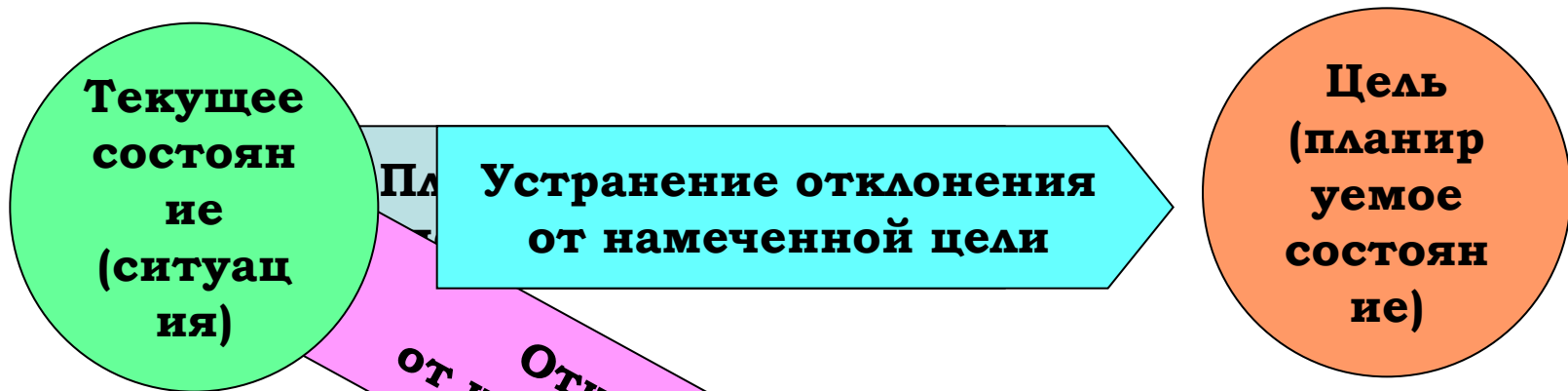
План лекции

- 1. Понятие и классификация решений**
- 2. Процесс принятия и реализации решения**
- 3. Методы принятия решения**
- 4. Реализация управленческих решений**

1 Понятие и классификация решений

Управление – это и есть принятие решений:

Основные элементы процесса управления:



Управление заключается в ликвидации противоречия между фактическим и желаемым состоянием, выраженным в цели объекта управления.

Решение – это выбор альтернативы

1 Понятие и классификация решений

Отличия управленческих (организационных) решений:

Цели. Субъект управления (человек или группа) принимает решение исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

Последствия. Менеджер выбирает направление деятельности для организации в целом и ее работников. Его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

Разделение труда. В организации существует разделение труда: менеджеры заняты решением проблем и принятием решений, исполнители – реализацией принятых решений.

Профессионализм. В управлении организацией принятие решений – процесс сложный и формализованный, и поэтому требует профессиональной подготовки.

1 Понятие и классификация решений

Понятие управленческого решения:

Управленческое решение – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

1 Понятие и классификация решений

Классификация управленческих решений:

1. По степени повторяемости

Традиционные

Нетипичные

2. По длительности действия

Стратегические

Операционные

Тактические

1 Понятие и классификация решений

Классификация управленческих решений:

3. По сфере воздействия

Локальные

Глобальные

4. По прогнозируемым последствиям

Корректируемые

Некорректируемые

1 Понятие и классификация решений

Классификация управленческих решений:

5. По характеру используемой информации

Детерминированные

Вероятностные

**Принимаемые в
условиях риска**

**Принимаемые в
условиях неопре-
деленности**

1 Понятие и классификация решений

Классификация управленческих решений:

6. По методу разработки решений

Формализованные

Интуитивные

7. По количеству критериев выбора

Одноцелевые

Многоцелевые

1 Понятие и классификация решений

Классификация управленческих решений:

8. По форме принятия решения

Единоличные

Коллегиальные

9. По способу фиксации

Документированные

Недокументированные

2 Процесс принятия и реализации решения

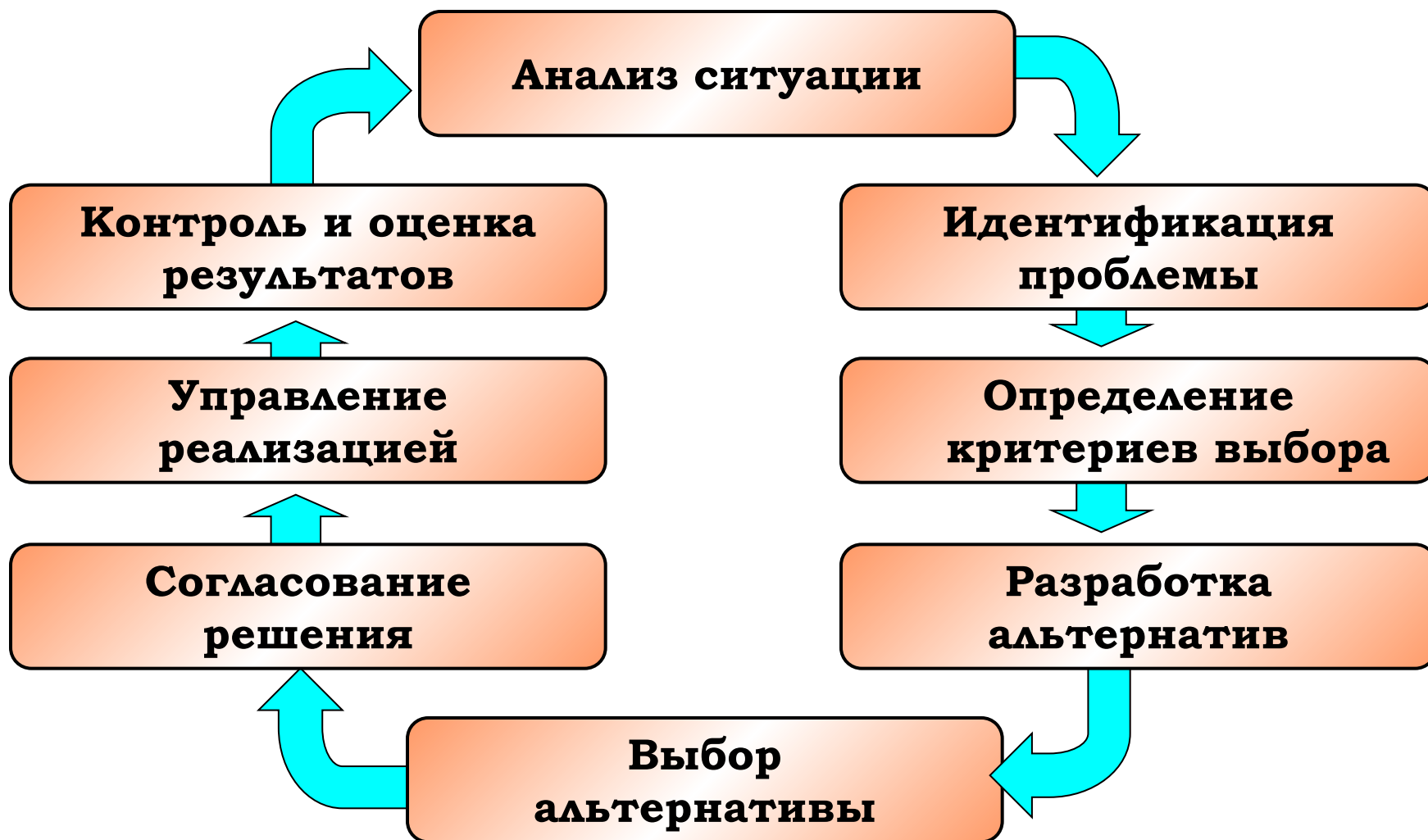
Принятие и реализация управленческих решений:

Технология принятия решения – это состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив.

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

2 Процесс принятия и реализации решения

Процесс принятия управленческих решений:



2 Процесс принятия и реализации решения

1. Анализ ситуации:

Необходимость принимать управленческие решения возникает в результате сигналов о внешнем или внутреннем воздействии, которое вызвало или способно вызвать отклонение от заданного направления работы.

Анализ ситуации требует сбора и обработки информации. К менеджерам и специалистам поступают данные о состоянии основных факторов внешней среды и положения дел в организации. Информация классифицируется, анализируется, сравниваются реальные значения с запланированными (снизилась выработка, упало качество продукции).

2 Процесс принятия и реализации решения

2. Идентификация проблемы (определение диагноза):

Выявление и формулировка проблемы – сложная процедура, так как многие важнейшие проблемы слабо структурированы.

Пользуясь медицинской терминологией, можно сказать, что первый шаг в диагностировании – установление симптомов. Общие симптомы – низкие прибыль, объем продаж, высокие издержки, текучесть кадров и др. Причины этих проблем могут быть разные.

Поэтому менеджеры должны более глубоко исследовать причины проблемы, а не спешить устранять только симптомы.

2 Процесс принятия и реализации решения

3. Определение критериев выбора:

Нужно выбрать показатели, по которым будет проводиться сравнение альтернатив и выбор наилучшей альтернативы (укрепление дисциплины, экономическое стимулирование, человеческие отношения на работе).

Например, отбор и прием на работу – по образованию, опыту работы, возрасту, личным качествам.

2 Процесс принятия и реализации решения

4. Разработка альтернатив:

В идеале – выявить все возможные варианты решения проблемы. На практике руководитель не располагает такими запасами времени и знаний. Поэтому ищут не оптимальный, а достаточно хороший вариант, позволяющий снять проблему.

Бывают ситуации, когда варианты решения известны или обнаруживаются без особых трудностей (формы подбора кадров).

Но возникают ситуации, когда проблема раньше не встречалась, альтернативы не известны – их необходимо сформулировать. Тогда полезно коллективное обсуждение проблем и генерирование альтернатив.

2 Процесс принятия и реализации решения

5. Выбор альтернативы:

Выбор идет по критериям выбора.

При этом нужно учесть следующее:

1 Выбирают из нескольких вариантов – выбор носит характер компромисса.

2 При оценке вариантов руководитель имеет дело с прогнозными оценками, а они всегда вероятностные. Требуется учитывать фактор риска и определять вероятность осуществления альтернатив.

Лучшим вариант – не тот, который дает лучшее значение показателей, а тот, который обеспечивает его достижение с наиболее высокой степенью вероятности.

2 Процесс принятия и реализации решения

6. Согласование решения:

Результат разделения труда в современных организациях:

- руководитель принимает решение, которого не разрабатывал,
- специалист, готовивший его, не участвует в реализации,
- исполнители не участвуют в подготовке и обсуждении.

Чтобы решение было реализовано – необходимы совместные действия всех членов организации. Поэтому:

1. Руководитель должен убеждать работников в правильности решения.
2. Эффективность реализации решения возрастают, когда исполнители могут высказать свое мнение, внести предложения, замечания.
3. Лучший способ согласования решения – привлечение работников к участию в процессе его принятия. Тогда решение воспринимается как свое, а не навязанное сверху.

2 Процесс принятия и реализации решения

7. Управление реализацией:

Реализация решения - главная задача.

Для этого необходимо:

- определить комплекс работ и ресурсов,**
- распределить их по исполнителям и срокам,**
- в ходе осуществления плана следить, как выполняется решение,**
- в случае необходимости оказывать помощь и вносить определенные коррективы.**

2 Процесс принятия и реализации решения

8. Контроль и оценка результатов:

**Этап контроля выполняет функцию обратной связи.
Производятся измерения и оценка последствий
решения, или сопоставление фактических результатов
с теми, которые руководитель надеялся получить.**

**Кроме того, задача контроля – своевременно выявлять
снижение эффективности решения, корректировать
его. В этом случае возможно возникновение новой
управленческой ситуации, которая потребует
принятия нового решения.**

**Контроль еще является источником накопления и
систематизации опыта в принятии решений.**

3 Методы принятия решения

Классификация по областям применения:

**Методы
диагностики
проблем**

Метод сравнений; факторный анализ; методы моделирования (ЭММ, теория очередей, теория запасов, экономический анализ), методы прогнозирования (на основе опросов, корреляционно-регрессионный анализ).

**Методы
выявления
альтернатив**

Интуитивный подход; метод логистического (рационального) решения проблем.

**Методы
выбора
альтернатив**

Метод Дельфи, метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники.

**Методы
реализации
решения**

В условиях определенности: методы оптимизации, методы предельного анализа прибыли, методы линейного программирования.

В условиях риска: матрица решений, «дерево» решений.

Методы планирования (матрица распределения в условиях неопределенности. ответ-

ственности, сетевое моделирование), методы организации (информационные таблицы, метод мотивации), методы контроля (по результатам, срокам выполнения).

3 Методы принятия решения

Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности:

Применяют следующие критерии:

Максиминный критерий Вальда

(ориентирует на худшие условия и рекомендует выбрать стратегию с максимальным выигрышем)

Минимаксный критерий Сэвиджа

(оптимальное решение то, для которого максимальный при различных вариантах условий риск окажется минимальным)

Критерий пессимизма – оптимизма Гурвица

(ориентация на некое среднее решение)

Критерий Лапласа или Байеса

(согласно этому методу если вероятность среды неизвестна, то варианты условий должны приниматься как равные)

3 Методы принятия решения

Методы моделирования: Модели теории игр

Дают возможность анализировать альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий внешней среды (конкурентов, например).

Используются довольно редко, так как слишком упрощены по сравнению с реальными экономическими ситуациями. Полученные прогнозы бывают не слишком достоверны.

3 Методы принятия решения

Методы моделирования: Модели теории очередей

Применяются для принятия решений, связанных с ситуациями ожидания.

Помогает устанавливать определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (дохода) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях (банки, магазины, кассы, поликлиники, заправочные станции, ремонтные фирмы, парикмахерские, телефонные станции и прочие).

Модели используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них (количество телефонных линий, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке и тому подобное).

Определяется необходимое число каналов обслуживания при допустимом с точки зрения клиента времени ожидания обслуживания.

3 Методы принятия решения

Методы моделирования: Модели теории запасов

Теория разработана в начале 20 века, широкое применение началось с 1940-х годов.

Запасы называют «бездействующими ресурсами». Они подвержены порче, хищениям, устареванию, кроме того, они увеличивают расходы на оборотные средства.

С другой стороны, возможны издержки в случае нарушения производственного процесса.

Задача – найти уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание, и поддержание на заданном уровне непрерывности производственных процессов.

3 Методы принятия решения

Методы экспертных оценок:

Метод номинальной групповой техники

Построен на ограничении межличностных коммуникаций:

- члены группы излагают в письменном виде свои предложения – самостоятельно и независимо от других,
- каждый участник докладывает суть своего проекта,
- представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики),
- каждый член группы в письменном виде дает ранговые оценки рассмотренных идей,
- проект с высшей оценкой принимается за основу.

Достоинства техники:

- несмотря на совместную работу, не ограничивается индивидуальное мышление членов группы,
- каждому участнику предоставляется возможность обосновать свой вариант решения.

3 Методы принятия решения

Методы экспертных оценок:

Метод «Дельфи»

Последовательность:

- членам группы предлагают ответить на детально сформулированный перечень вопросов по проблеме,
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно,
- результаты ответов собираются в центре, составляется интегральный документ, содержащий все варианты решений,
- каждый член группы получает копию этого материала, ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения,
- предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Если при достаточно большом числе туров не удастся выработать согласованное мнение, проблема считается неразрешимой.

3 Методы принятия решения

Методы экспертных оценок:

Метод мозговой атаки

Технология:

- **основная идея – свободное и безоглядное генерирование большого числа идей,**
- **используется для решения проблем, не поддающихся четкому описанию,**
- **правила – позитивное отношение ко всем идеям, запрет на критику, возможно большее количество идей, решения должны быть нестандартными (разум и логика в стороне),**
- **организация – гетерогенная группа (разные профессии, уровни иерархии и др.), от 5 до 15 участников, приглашение заранее (с указанием проблемы и правил игры), выбор в качестве ведущего признанного всеми человека, длительность около 30 минут (возможно от нескольких минут до нескольких часов), подготовка (тихое помещение, доска, вода и другое),**
- **оценка – экспертной группой на пригодность использования, участникам сообщаются результаты оценки.**

3 Методы принятия решения

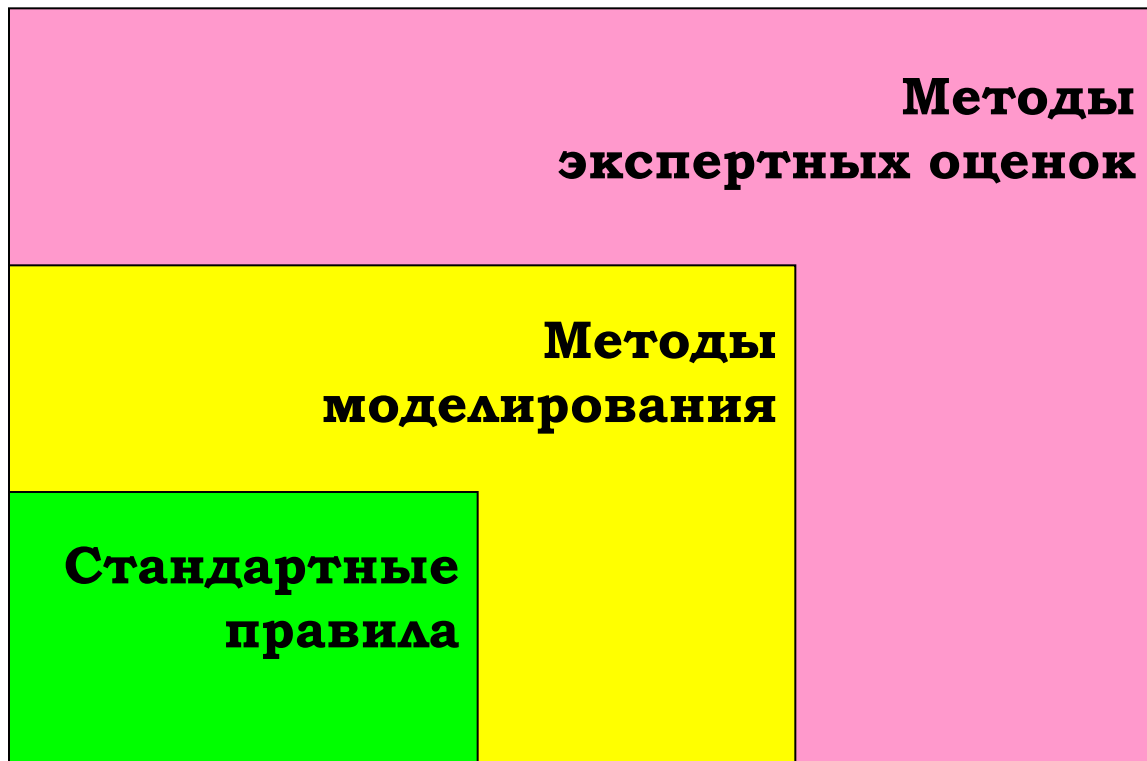
Области применения методов принятия решения:

Условия принятия
решения

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

РИСК

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ



Типичные

Структури-
рованные

Слабострукту-
рированные

Характер решаемых
проблем

3 Методы принятия решения

Качество управленческих решений:

1. Обоснованность решения - должно быть разработано на основе объективных законов развития объекта управления.
2. Своевременность решения. Нужно учитывать срочность и оперативность решения в конкретной ситуации.
3. Реальность решения – осуществимость в данной ситуации, с учетом сроков реализации, имеющихся ресурсов.
4. Полномочность решения - приниматься на уровне иерархии и лицом, которое имеет право принимать решения
5. Рациональность решения - эффективно использовать ресурсы организации и соответствовать цели организации.
6. Лаконичность и ясность для исполнителя - быть четким, исключаящим для исполнителей разночтения.
7. Непротиворечивость, согласованность решения - с ранее принятыми решениями, в других звеньях и уровнях управления.

4 Реализация управленческих решений

«Предоставленные сами себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему»

Наиболее распространенная ошибка менеджеров – предположение, что если выбор решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей.

4 Реализация управленческих решений

Шаги реализации решения:

Составить план мероприятий



**Распределить права и
ответственность**



**Провести пропаганду и
разъяснения, мотивировать**



**Координация действий людей в
ходе реализации**



**Выстраивание механизма
информирования о выполнении**

4 Реализация управленческих решений

План мероприятий по реализации решения:

Для этого нужно четко определить:

- что нужно делать (учитывать сложность, новизну, класс решения),
- кто должен делать (учитывать организационную структуру предприятия, подразделения и соподчиненность),
- как должен делать (учитывать компетентность и квалификацию исполнителя),
- где делать (уточнение в плане действий),
- когда делать (установить сроки выполнения),
- с кем делать (взаимосвязь, кооперация, совместная работы и контакты),
- последовательность действий.

4 Реализация управленческих решений

Распределение прав и ответственности среди участников:

Существует старое правило: «Ничего не происходит, если нет ответственного за действие».

Нужно учитывать сложившуюся практику работы и исполнительность. Предусмотреть и обеспеченность ресурсами и право ими распоряжаться.

4 Реализация управленческих решений

Пропаганда и разъяснение решения, мотивация людей:

Снять возможную конфликтность интересов исполнителей.

Этому способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении, в том числе участие в процессе принятия решения.

При этом нужно учитывать и личные факторы:

- **авторитет руководителя у подчиненных,**
- **социально-психологические факторы, климат в коллективе,**
- **ожидание вознаграждения или боязнь потерпеть неудачу у исполнителей.**

4 Реализация управленческих решений

Выстраивание механизма получения информации о ходе выполнения решения:

Это необходимо для проведения корректировки действий, хотя и требует от менеджера много времени.

Следует помнить, что информация из первоисточника всегда лучше, чем данные из «вторых» рук.

Это дает:

- больше деталей и более правильную оценку ситуации,
- показывает подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению (дополнительная мотивация исполнителей).

4 Реализация управленческих решений

Препятствия к применению рациональной модели управленческого решения:

- 1. Часто менеджеры не знают о существовании проблем. Либо перегружены, либо проблема скрыта от них.**
- 2. Невозможно собрать всю относящуюся к проблеме информацию (по техническим и экономическим причинам).**
- 3. Ограничение во времени вынуждают менеджеров принимать не лучшие решения.**
- 4. Часто рассматриваются не все альтернативы, а при оценке и выборе мало учитываются качественные факторы.**
- 5. Выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.**