

Тема: Принятие управленческих решений

1. Сущность и классификация управленческих решений.
2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
3. Этапы и методы разработки принятия управленческих решений.
4. Организация и контроль выполнения управленческих решений.

1. Сущность и классификация управленческих решений.

- * **Принятие решения**- это процесс анализа, прогнозирования и оценки ситуации, выбора и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.



- * **Управленческое решение** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- * **Объект управленческого решения** — система или операция.
- * **Субъектом управленческого решения** могут быть как управляющая подсистема организационно- производственной системы, так и лицо, принимающее решение.

- * Роль управленческого решения является главным элементом системы управления, связывающим такие понятия, как цели функционирования фирмы, частные цели разных уровней управления, функции подразделений, права и обязанности сотрудников, находящихся на определенном иерархическом уровне; несет в себе импульс воздействия, который приводит во взаимодействие всю систему управления фирмой, реализуя при этом ее четко фиксированную цель.

Классификация управленческих решений

- * Управленческие решения могут быть:
- * 1. По роли в достижении цели организации:
 - * -стратегические
 - * -тактические
- * 2. По временному горизонту:
 - * -прогнозные решения
 - * -плановые
 - * -оперативные

* 3. По периоду действия:

- * -долгосрочные
- * -среднесрочные
- * -краткосрочные

* 4. По функциональному содержанию:

- * -организующие
- * -активизирующие
- * -контролирующие
- * -координирующие
- * -регулирующие

* 5. По степени альтернативности:

- * -безальтернативные
- * -многовариантные
- * -инновационные

*

- * 6. По способу выработки:

- * -интуитивные

- * -рациональные

- * 7. По последствиям:

- * -рисковые

- * -безрисковые



- * 8. По характеру:

- * -творческие

- * -стандартные

- * 9. По степени предписанности:

- * -директивные

- * -рекомендательные

- * -ориентирующие

- * 10. По широте охвата:

- * -выборочные

- * -систематические

- * -сплошные



- * 11. По объектам:

- * -производственные

- * -финансовые

- * -кадровые

- * 12. По способу принятия:

- * -единоличные

- * -совместные

- * -консультативные

- * 15. По predeterminedности:

- * -запрограммированные

- * -незапрограммированные

Квалификация управленческих решений

*Запрограмми-
рованное
решение*

*Незапрограмми-
рованное
решение*

Состояние определённости

Это как бы ответ на задачу:
заявка на ресурсы,
график работ и т.д.

Состояние

неопределённости

Нет четкой диагностики
проблемы, неясны причины,
неочевидны пути решения

ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ

- * результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.
- * Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ

требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

- * заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов - руководитель должен разработать процедуру принятия решения.
- * руководитель располагает множеством вариантов выбора

решения следующего типа:

- * какими должны быть цели организации,
- * как улучшить продукцию,
- * как усовершенствовать структуру управленческого подразделения,
- * как усилить мотивацию подчиненных.

Подходы к принятию решений:

- 1. **Интуитивное решение**- базируется на предположении руководителя о том, что его выбор правилен.
- * 2. **Логико-аналитическое решение** основывается на общих знаниях, здравом смысле и имеющимся у руководителя позитивном и негативном опыте.
- 3. **Рациональное решение** базируется на объективном анализе условий, в которых фирма действует в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе.
- * 4. **Компромиссное решение**- связаны с ограничениями руководителя или менеджера, когда приходится принимать не те решения, которые хочется.

Факторы влияющие на качество принимаемых решений

- ❖ Личность руководителя влияет посредством знаний, опыта, способностей.
- ❖ Окружающая среда как фактор влияния связана с уровнями определенности, риска.
- ❖ Качество исходной информации на основании которой принимается решение, имеет принципиальный характер. Здесь важным является полнота и достоверность информации.

2. Требования предъявляемые к управленческим решениям

- * Факторы эффективности управленческих решений:
- * 1. Иерархия в принятии решений- делегирование полномочий по принятию решения к тому уровню, который непосредственно участвует в реализации принятого решения.
- * 2. Централизация руководства- процесс принятия решения должен находиться в руках одного руководителя.
- * 3. Использование целевых многофункциональных групп в которых состав отбирается из различных подразделений и уровней организации.

Требования, предъявляемые к решениям:

- * минимальное число корректировок;
- * сбалансированность прав и обязанностей менеджера, принимающего решение - ответственность должна быть равна его полномочиям;
- * единство распорядительства - решение (или распоряжение) должно исходить от непосредственного руководителя.
- * строгая ответственность - управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- * обоснованность - управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- * полномочность - управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;

Чтобы быть качественным,
управленческое решение должно быть
устойчивым в эффективности к
возможным ошибкам в определении
исходных данных и гибким-
предусматривая изменение целей и
алгоритм достижения целей.



3. Этапы и методы разработки принятия управленческих решений.

- * Алгоритм принятия решения – процесс принятия решения в определенной логической последовательности.
- * Алгоритм принятия решения – процесс принятия решения в определенной логической последовательности.
- * 1.Выявление проблемы –определение существующей проблемы, требующей принятия управленческих решений.
- * 2.Диагностика проблемы- установление причин возникновения проблемы.
- * 3.Формулирование проблемы –определение характера проблемы или затруднения
- * 4.Определение альтернатив-выявление возможных вариантов решения проблемы.
- *

- * 5. Оценка альтернатив-определение достоинств и недостатков каждого варианта решений.
- * 6. Выбор оптимального решения-выбор альтернативы с наиболее благоприятными оценками и последствиями.
- * 7. Реализация решения- измерение и оценка последствий принятого решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые надеялся получить управленец.

4. Организация и контроль выполнения управленческих решений

- * Организация исполнения решения- это специфическая деятельность руководителя, направленная на использование управленческого воздействия на работников с целью достижения поставленных перед ними задач.
- * Задача руководителя состоит в построении оптимальной структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей.

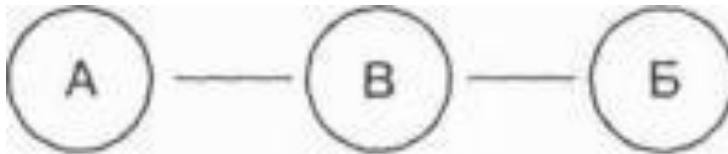
Типы коммуникационных сетей

В современных рыночных условиях организация, стремящаяся к успеху, должна использовать сочетание трех видов коммуникационных сетей: **открытые, замкнутые и комбинированные.**



Открытые сети

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети - линейная, называемая змеей. Она характеризует элементы структуры управления А и Б, которые соединяясь находятся в тупиках, а В выполняет роль не только посредника коммуникаций, но может контролировать их. Такая сеть соединяет работников одного уровня управления, имея чаще всего неформальный характер, или является элементом более сложной сети.



Сеть типа “Змея”



Замкнутые сети

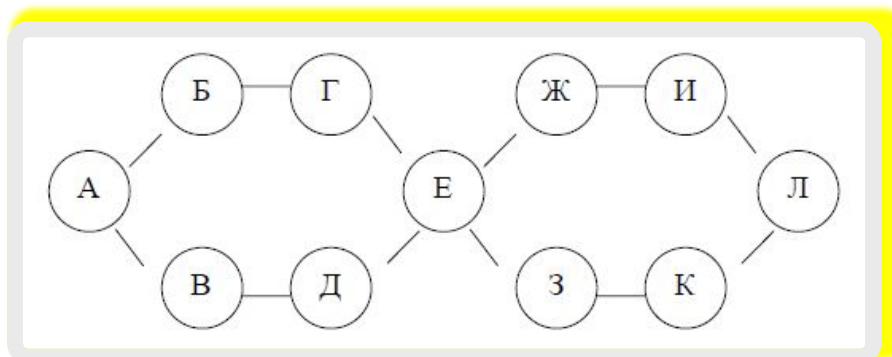
Основой замкнутых сетей является сеть типа "круг". В крупных предприятиях он может быть сложным, включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. "Круг" характерен для структур с благоприятным морально-психологическим климатом. Он помогает объединять людей, облегчать обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.



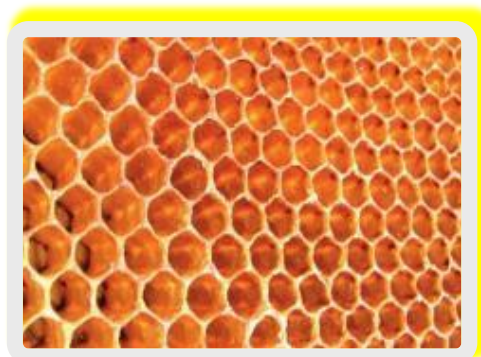
Сеть типа "Круг"

Комбинированные сети

В крупных предприятиях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная структура принимает вид "сот". Это - сеть комбинированная, представляет собой единство открытой "змеи" и замкнутого "круга". Процесс коммуникаций имеет уже здесь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров. Эти тупики при необходимости можно преодолеть замыканием самой "змеи" с использованием принципа "соединительного звена"



Сеть типа "Соты"



Функции контроля за выполнением принятых решений:

- * 1. Диагностическая –рассматривает подлинное состояние дел и ставит «диагноз» проблеме.
- * 2. Функция обратной связи-без этой функции руководитель лишается возможности оказывать влияние на ход работы.
- * 3. Стимулирующая- нацелена на вовлечение в процесс труда всех неиспользованных резервов и первую очередь человеческого фактора.
- * 4. Корректирующая- связана с уточнениями, которые вносятся в решения на основе материалов контроля.



Спасибо за
внимание