

Управленческое решение



Решение - это выбор альтернативы.

Управленческое решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью



Основные отличия между управленческими решениями и решениями в частной жизни.

1. Цели

**Решение
в частной
жизни**

принимается
исходя из
собственных
потребностей

**Управлен
ческое
решение**

принимается
в целях
решения
проблем
конкретной
организации

**Основные отличия между
управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

2. Последствия

**Решение
в частной
жизни**

сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей.

**Управленческое
решение**

Может существенно повлиять на жизнь многих людей (для организации в целом и ее работников)

**Основные отличия между
управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

3. Разделение труда

**Решение
в частной
жизни**

человек,
принимая
решение, как
правило, сам его и
выполняет

**Управлен
ческое
решение**

одни работники
(менеджеры)
заняты решением
возникающих
проблем и
принятием
решений, а другие
(исполнители) -
реализацией уже
принятых
решений.

**Основные отличия между
управленческими решениями и решениями в частной жизни.**

4. Профессионализм.

**Решение
в частной
жизни**

каждый человек
самостоятельно
принимает
решения в силу
своего интеллекта
и опыта

**Управлен
ческое
решение**

принятие решений
- гораздо более
сложный,
ответственный и
формализованный
процесс,
требующий
профессиональной
подготовки

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

1. возникновение проблем, по которым необходимо принять решение



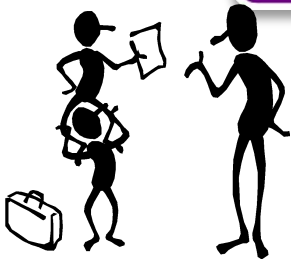
2. разработка и формулировка альтернатив



3. выбор оптимальной альтернативы из их множеств



4. утверждение (принятие) решения



5. организация работ по реализации решения - обратная связь



Пример

1. В связи с финансовым кризисом уменьшился спрос на продукцию, что ведет к убыткам предприятия



1. Сокращение штата сотрудников
2. Сокращенная рабочая неделя
3. Поиск новых рынков сбыта



Поиск новых рынков сбыта



Решение принимается на совете директоров



Отдел маркетинга организует работу по освоению новых рынков сбыта



Классификация управленческих решений

(в зависимости от базиса, положенного в основу принятия решения)

Интуитивные решения

- это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. То, что мы называем озарением или «шестым чувством», и есть интуитивные решения

Решения, основанные на суждениях

- это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом

Рациональные решения

- основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации

Классификация управленческих решений

(в зависимости от личностных характеристик менеджера, принимающего решение)

Уравновешенные решения

- принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

Импульсивные решения

- авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить.

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.

Классификация управленческих решений

(в зависимости степени предварительной формализации различают)

Запрограммированное решение

- есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией

Незапрограммированное решение

- Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

Требования, предъявляемые к решениям

- Ответственность менеджера должна быть равна его полномочиям;
- Решение должно исходить от непосредственного руководителя. На практике это означает, что вышестоящий руководитель не должен отдавать распоряжения «через голову» нижестоящего руководителя;
- управленческие решения не должны противоречить друг другу;
- управленческое решение должно быть принято на основе достоверной информации о состоянии объекта с учетом тенденций его развития;
- конкретность;
- управленческое решение должно быть принято органом или лицом, имеющим право принять его;
- управленческое решение должно быть своевременным, ибо задержка решения резко снижает эффективность управления.

Эффективным считают решение, если:

1. Оно исходит из реальных целей.
2. Для его осуществления есть необходимое время и нужные ресурсы.
3. Оно может быть осуществлено в конкретных условиях организации.
4. Предусмотрены нештатные, аварийные ситуации.
5. Оно не провоцирует конфликтные ситуации и стрессы.
6. Предвидены изменения в деловом и фоновом окружении.
7. Оно дает возможность осуществлять контроль исполнения.

Рутинный

Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны.

Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение принять.

Селективный

Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

Уровни принятия решений

Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед ним— некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

Адаптационный

Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому.

Инновационный



Математическое моделирование

$$\sum_{i=1}^N \omega_i = 1$$
$$\sum_{i=1}^N c_i = K$$

Теория игр

Оптимизация управленческих решений

Метод экспертных оценок



Мозговой штурм

