

Принятие управленческих решений

*Более, чем что-либо другое,
компетентность в данной области
отличает эффективно работающего менеджера
от его неэффективного коллеги.*

проф. Фрэнк Харрисон

РЕШЕНИЕ – ЭТО ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

Менеджер
принимает
организационно
е
решение

Выбор варианта поведения
после ответа на ряд вопросов

Цель организационного
решения - обеспечить
движение к поставленным
перед организацией целям

Организационные решения

Запрограммированные

В высокой степени структурированы и формализованы
Не требуют нестандартных подходов, подразумевают выполнение четкой последовательности действий

Незапрограммированные

Внутренне неструктурированы или сопряжены с неизвестными факторами
Требуют разработки оригинального решения

На практике

Большинство решений имеет смешанный характер
Каждое решение – попытка найти оптимальный компромисс

Принимать
решения легко

Трудно принимать
ХОРОШЕЕ
решение

Принятие решения

ПСИХОЛОГИЧЕСК

ИЙ

ПРОЦЕСС

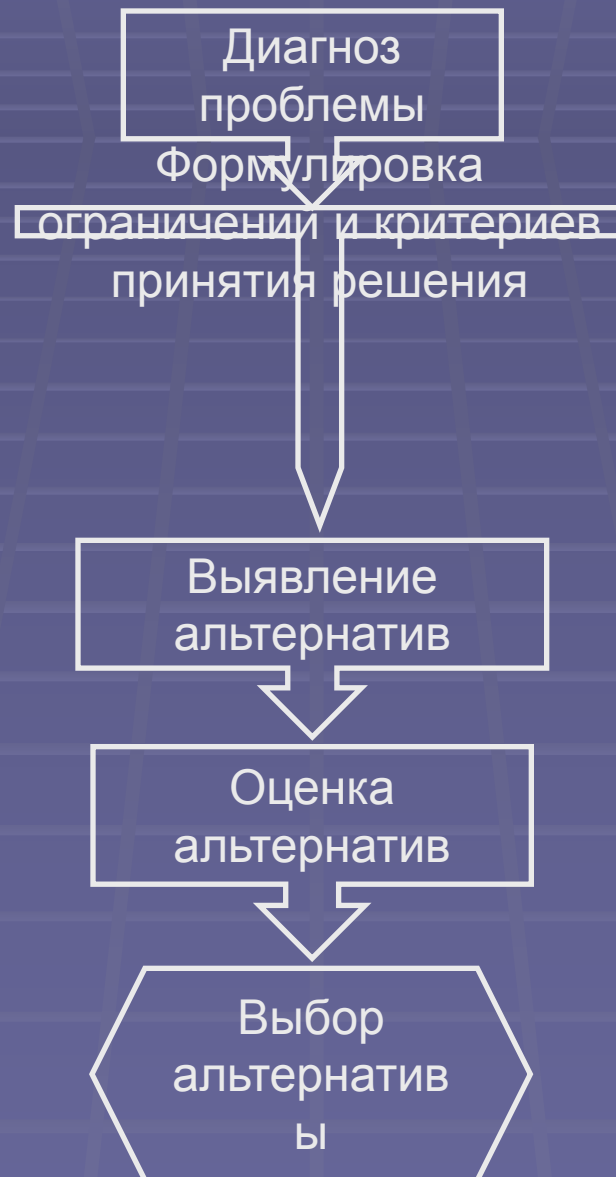
Как руководитель
принимает решение

Интуитивно

Исходя из прошлого опыта и
здорового смысла

Рационально – объективно
анализируя проблему

Процесс принятия рациональных решений



Диагноз проблемы

Самый критический этап,
которому отечественные
руководители уделяют
недостаточное внимание

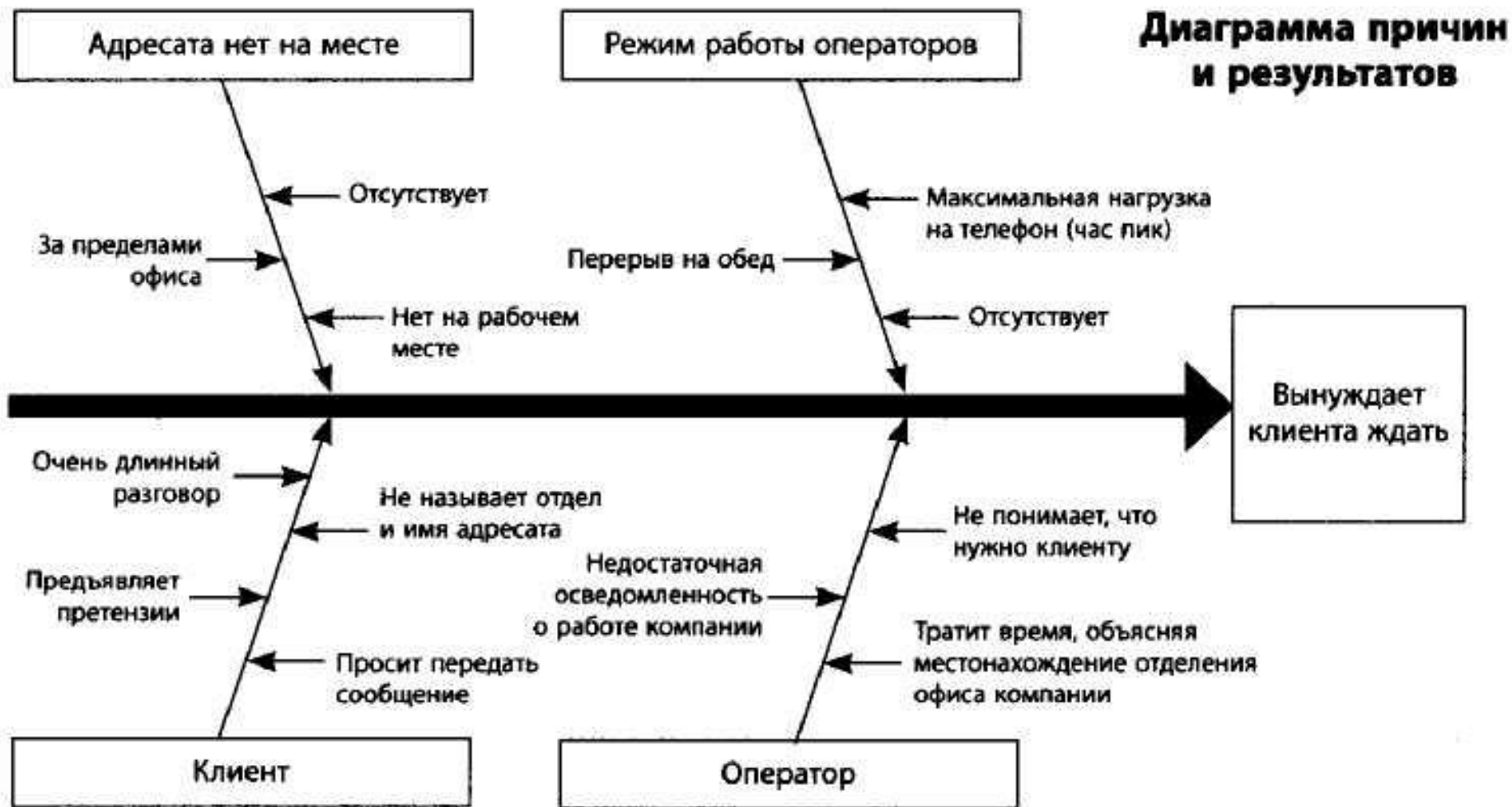
Четкое
описание
проблемы



Выявление всех причин
возникновения
проблемы

- Конкретизация содержания
- Локализация возникновения
- Определение момента возникновения
- Установление тенденций развития
- Надо ли устранять проблему до выяснения причин

Выявление всех причин возникновения проблемы



Оценка вариантов решений

- При необходимости выполняется отсев лишних вариантов
 - По критериям (редко)
 - По ограничениям
- Качественная оценка
- Количественная оценка
 - Дерево решений
 - С учетом или без учета веса критерия
 - С помощью рангов

Качественная оценка вариантов решений

	Шкала оценок				
Критерий оценки	очень хороший	хороши й	удовлетвор ительны й	слабый	очень слабый
Вариант А					
Соответствие основной деятельности	+				
Технические	+				
возможности Дополнительные		+			
затраты Гроза конкуренции				+	
Вероятность успеха			+		
Вариант Б					
Соответствие основной деятельности	+				
Технические возможности					+
Дополнительные				+	
затраты Угроза конкуренции		+			
Вероятность успеха			+		

Количественная оценка вариантов решений

Критерии оценки	Оценки вариантов		
	А	В	С
Соответствие основной деятельности	1,0	0,25	0,25
Технические возможности	0,25	0,5	0,75
Дополнительные затраты	0,5	1,0	0,25
Соответствие квалификации работников требуемой	0,25	0,75	1,0
Итоговая оценка	2,0	2,5	2,25
Предпочтительность варианта	3	1	2

Количественная оценка вариантов решений с использованием веса критериев

Критерии оценки	Вес критерия	Оценки вариантов с учетом веса критериев		
		А	В	С
Соответствие основной деятельности	0,4	0,4	0,1	0,1
Технические возможности	0,2	0,05	0,1	0,15
Дополнительные затраты	0,3	0,15	0,3	0,075
Соответствие квалификации работников требуемой	0,1	0,025	0,075	0,1
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА	1,0	0,625	0,575	0,425
Предпочтительность варианта		1	2	3

Количественная оценка вариантов решений с использованием рангов

Критерии	Вид транспорта		
	Железно дорожный	Автомобил ьный	Возду шный
Скорость <i>и</i> удобство	3	2	1
Количество рейсов в сутки	3	1	2
Надежность	2	1	3
Грузоподъемность	1	2	3
Число обслуживаемых географических точек	2	1	3
Стоимость	1	2	3
Итого	12	9	15
Предпочтительность варианта	2	1	3

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

□ Среда принятия решения

- Определенность

- Неопределенность

- Риск

□ Информационные ограничения

- Расходы на информацию

- Эффект от дополнительной информации

□ Поведенческие ограничения

- Личность руководителя

- Прошлый опыт

- Иные факторы