МЕНЕДЖМЕНТ

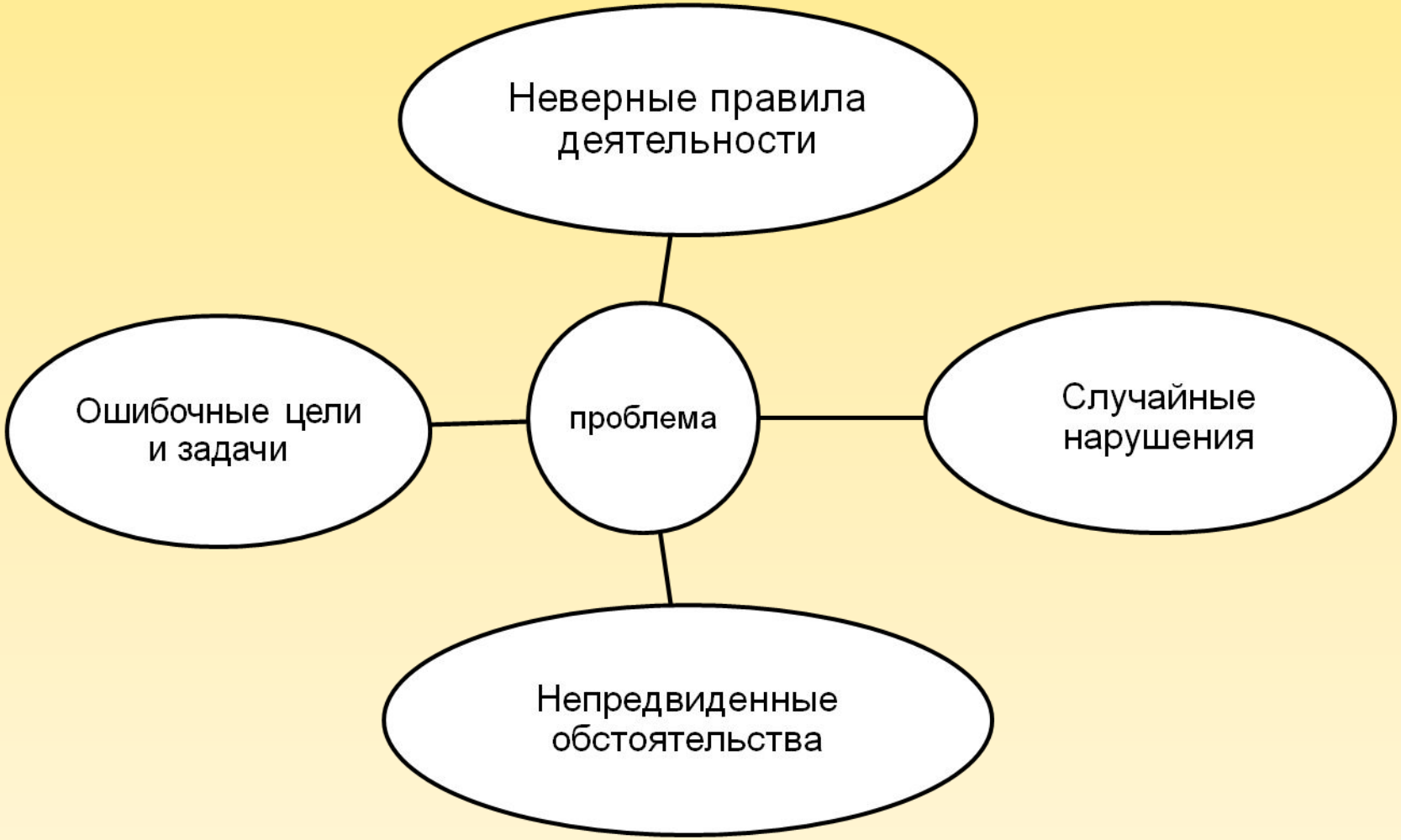
Управленческие решения

Понятие управленческой проблемы

Управленческая проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, препятствующие получению желаемого результата. Характеризуется:

Содержанием; Местом возникновения	Временными рамками; Количественными параметрами	Кругом причастных лиц

Причины возникновения проблем



Типы проблем

По масштабу	Характеризуются числом затрагиваемых лиц, величиной потерь
По важности	Характеризуются последствиями
По срочности	Характеризуются степенью настоятельности решений во времени
По возможности решения	-Не решаемые в принципе; - Не решаемые в данных условиях; - Решаемые.
По структурированности	- Хорошо структурированные и количественно описываемые в деталях; -Среднеструктурированные и описываемые лишь в основных моментах и взаимосвязях; -Слабоструктурированные и описываемые лишь качественно.

Управленческие решения – обдуманный вывод о необходимости действий, обеспечивающих достижение объектом управления своих целей.

По роли в достижении цели	Стратегические и тактические
По временному горизонту	Прогнозные, плановые и оперативные
По определенности результата	Вероятностные и детерминированные
По степени предписанности	Директивные, рекомендательные, ориентирующие
По периоду действий	Долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные
По функциональному содержанию	Организующие, координирующие, активизирующие, регулирующие, контролирующие

Классификация управленческих решений (продолжение)

По широте охвата	Выборочные, системные, сплошные
По объектам	Производственные, финансовые, кадровые
По способу принятия	Единоличные, совместные, консультативные, парламентские
По степени универсальности	Общие, специальные
По предопределенности	Запрограммированные и незапрограммированные
По степени альтернативности	Безальтернативные, бинарные, многовариативные, инновационные
По способу выработки	Интуитивные, адаптационные, аналитические (рациональные)
По последствиям	Рисковые, безрисковые
По характеру	Творческие, стандартные

Классификация управленческих решений (продолжение)

Запрограммированное

- Однозначно диктуется повторяющимися обстоятельствами;
- Предполагает набор стандартных действий;
- От руководителя требуют: инструктажа, сигнала о начале действий, контроля, стимулирования.

Незапрограммированное

- Связаны с уникальными ситуациями;
- Предполагают нестандартные действия;
- От руководителя требуют: исследования проблем, разработки альтернатив, выбор варианта, обучения подчиненных

Классификация управленческих решений (продолжение)

Интуитивное

- Основывается на предположении, «шестом чувстве»;
- Требует наличие опыта, принимается в условиях отсутствия времени;
- Принимая такое решение, отсутствует гарантия успеха.

Адаптационное

- Основывается с аналогией прошлых удачных действий;
- Требует наличия знаний, опыта и здравого смысла;
- Здравый смысл встречается редко, требуемый опыт может отсутствовать, обстоятельства настоящего могут не соответствовать прошлым.

Классификация управленческих решений (продолжение)

Бинарные

- Представлены две диаметрально противоположные альтернативы. Обычно это конкурирующие альтернативы, которые вынуждают к выбору типа «да - нет», «или-или». Эти решения отличаются высокой степенью связанной с ними неопределенности. Бинарные решения отражают неестественное положение вещей.
- Причины возникновения бинарных решений следующие: переадресование принятия решений вышестоящим инстанциям; поверхностный анализ проблемы; нехватка времени на выработку оптимальных решений; оправданность бинарных решений в некоторых случаях. Примером может служить ситуация типа «изготовить или купить» в случае единственного источника снабжения.

Рациональные (аналитические)

- Основываются на всестороннем научном анализе;
- Требуют наличия возможности исследования проблемы;
- Недостаток – большие затраты времени и средств.

Этапы принятия рационального решения

1. Анализ ситуации и формулировка проблем
2. Анализ проблем
3. Определение целей и решения
4. Оценка необходимости и возможности решения
5. Выработка критериев принятия решения
6. Поиск вариантов
7. Окончательный выбор варианта
8. Согласование решения с заинтересованными лицами
9. Утверждение решения руководством
10. Введение решения в действие
11. Контроль над выполнением решения
12. Анализ выполнения и корректировка решения

Анализ ситуации – исследование признаков (симптомов) проблемы

Описание проблемы		
Что собой представляет? Где и почему возникла?	Когда появилась, как долго существует, какова периодичность повторения? Чем характеризуется?	Кто заинтересован в решении? Каковы перспективы развития?

Требования к анализу проблемы

Альтернативность решения

Безальтернативное	• Возможен только один вариант действий
Инновационное	• Искусственно конструируется из подходящих элементов прежде отвергнутых решений как принципиально новый вариант
Многовариативное	• Содержит несколько различных вариантов действий, из которых нужно выбрать оптимальный

Критерий выбора вариантов решений

Выбор окончательного решения