

ЛЕКЦИЯ № 5. Принятие управленческих решений.

Контрольные вопросы: -

- Понятие управленческих решений.
- Классификация управленческих решений.
- Принципы управленческих решений.
- Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
- Групповое принятие решений.

ЛЕКЦИЯ № 5. Принятие управленческих решений.

1. Понятие управленческого решения.

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие—процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель.

Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому **качество** управленческих решений является **критерием эффективности** менеджера.

Решение должно **отвечать ряду требований**. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

Принятие управленческих решений.

2. Классификация управленческих решений

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д.

... **Программируемые решения** – это решения повторяющихся и четко определенных проблем. Как правило, это стандартные задачи, неоднократно возникающие в организации, по поводу которых имеется достаточно надежная и достоверная информация, а также готовые, разработанные и успешно применявшиеся ранее правила и процедуры.

Принятие управленческих решений.

Непрограммируемые решения связаны с новыми, сложными, не встречавшимися ранее, нетрадиционными, непредвиденными проблемами, не поддающимися точной количественной оценке. Как правило, их сложно определить и структурировать, они характеризуются неясной формулировкой цели, неточностью и неопределенностью информации, отсутствием четких правил и процедур решения.

Интуитивные решения—это выбор, сделанный только на основе ощущения его правильности. Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство.

Принятие управленческих решений.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в подобных ситуациях раньше и прогнозирует результат альтернативного выбора. Здесь существует опасность упустить новую альтернативу, так как руководитель ориентируется на старый опыт решения аналогичных проблем.

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения.

Принятие управленческих решений.

- Процедура принятия рационального решения включает 7 последовательных этапов:
 - 1) определение проблемы;
 - 2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;
 - 3) выявление альтернатив;
 - 4) оценка альтернатив;
 - 5) выбор альтернативы;
 - 6) реализация решения;
 - 7) обратная связь.

Принятие управленческих решений.

3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Определение проблемы.

- Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоя или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:
 - 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
 - 2) высокие издержки производства и обращения;
 - 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала.

Принятие управленческих решений.

- **Вторая фаза** диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем.
- Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:
 - 1) воздействие на организацию;
 - 2) срочность проблемы и ограничения по времени;
 - 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;
 - 4) жизненный цикл проблемы.

Принятие управленческих решений.

- **Формулировка ограничений и критериев принятия решения.**
- На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений, руководитель определяет и стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Это критерии принятия решений.

Принятие управленческих решений.

Выявление альтернатив. Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации.

Оценка альтернатив. На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные выше (на втором этапе). Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают.

Принятие управленческих решений.

Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов.

- **Реализация решения.** Этот этап позволяет определить правильность, оптимальность принятого решения. Для реализации решения его надлежит довести до исполнителей. Они должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда и какими способами должен осуществлять действия, соответствующие этому решению.
- Необходимо разработать план его реализации, которым предусматривается система мер, обеспечивающих успешное достижение поставленных целей.

Принятие управленческих решений.

Обратная связь. Она осуществляется в форме контроля выполнения решения на основе информации о ходе его реализации, измерения, оценки и сравнения фактических результатов с запланированными.

- Контроль может выявить не только отклонения от намеченного плана действий, но и недостатки самого решения, требующие своевременного устранения.
- Чтобы таких недостатков было меньше, контрольная функция должна осуществляться на всех этапах процесса принятия решений.
- Это может вызвать необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс.

Принятие управленческих решений.

4. Групповое принятие решений

- В большинстве организаций многие решения принимаются в коллективах, группах. Менеджеры часто сталкиваются с ситуациями, требующими обсуждения на собраниях. Это особенно касается непрограммируемых проблем, которые новы, сложны и заключают в себе большую неопределенность результата. Решение таких проблем одним человеком редко принимается на регулярной основе.
- Оно требует специальных знаний в ряде областей, которыми обычно один человек не обладает. Это требование расширило применение коллективного подхода к процессу принятия решений.

Принятие управленческих решений.

- Существует множество методов группового обсуждения проблемы и принятия решения. Основными из них являются: синектика, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод экспертных оценок, написание сценариев.
 - Синектика – это соединение различных, не соответствующих друг другу элементов. Как метод она предполагает выявление в рассматриваемом объекте противоположных сторон или тенденций. Основными творческими приемами, используемыми в синектике, являются различные виды аналогий: прямая, личная, символическая и фантастическая.

Принятие управленческих решений.

При прямой аналогии рассматриваемая проблема или объект сопоставляются с похожими проблемами или объектами из другой области (биологии, техники и т. д.). Например, если решается проблема адаптации, то легко можно провести параллель с хамелеоном, меняющим окраску.

При личной аналогии участники «синекторной атаки» пытаются вжиться в проблему или объект, слиться с ними воедино, посмотреть на них изнутри для того, чтобы глубже понять условия и механизм действия.

Принятие управленческих решений.

При символической аналогии подбирается сжатая смысловая формулировка в виде краткого определения, отражающего суть рассматриваемой проблемы. Например, пламя – теплота и т. д.

При фантастической аналогии разработчик вводит в решаемую задачу какие-либо фантастические существа или предметы (например, волшебную палочку или волшебную лампу Аладдина), которые могли бы выполнить то, что требуется по условиям задачи.

Таким образом, с помощью аналогий разработчики пытаются, решая сложную неординарную задачу, увидеть в неизвестном уже известное, что позволяет использовать знакомые методы. Если решается обычная задача, то аналогия позволяет избежать шаблонного мышления и посмотреть на проблему с новой, неожиданной стороны и найти оригинальное решение.

Принятие управленческих решений.

- Синектическая группа формируется из исследователей, обученных методам творческой работы, являющихся высококлассными специалистами разных профессий или разных дисциплин.
- Возраст участников не имеет значения, однако опыт показал, что наиболее подходящие для «синекторов» – люди в возрасте 25–40 лет. Считается, что до 25 лет человек не имеет достаточного опыта, а после 40 лет он уже не так восприимчив к новым идеям.

Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.