



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

филиал в г. Сызрани.

ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Методические рекомендации
к выполнению контрольной работы

Сызрань 2007

Процесс разработки и принятия управленческих решений: Методические рекомендации к выполнению контрольной работы / Буркина Т.А. Самар. гос. техн. ун-т, филиал в г. Сызрани; Сызрань: Сф СамГТУ, 2007 - 28с.

Представлены методические рекомендации к выполнению контрольной работы студентов факультета заочного и дистанционного обучения по теме «Процесс разработки и принятия управленческих решений».

Предназначено в качестве методических указаний для самостоятельной работы студентов факультета заочного и дистанционного обучения специальности 080502 «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)».

Введение

«По-видимому, наиболее важной частью работы менеджера... является выполнение ролей, связанных с принятием решений».

(Г. Минцберг 1980г.)

Процессы принятия управленческих решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, наконец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испытывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым является либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор.

Целью изучения темы «Процесс разработки и принятия управленческих решений» является формирование у студентов навыков разработки и принятия различного рода управленческих решений на уровне предприятия с помощью различных моделей.

Задачами являются:

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- изучение методов анализа и оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков в применении изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- формирование навыков адаптации рассмотренных методов к конкретным условиям функционирования предприятия.

1. Понятие управленческого решения

Под *управленческим решением* (УР) можно понимать обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и её членами, либо наоборот, воздержаться от них.

Важнейшие требования к УР: реализуемость, эффективность, иногда - оптимальность.

Необходимость принятия решений обусловлена существованием связанных с её деятельностью проблем, то есть сложных теоретических вопросов или практических ситуаций, характеризующихся разрывом между тем, что есть и тем, что должно быть.

Проблемы всегда имеют определенное содержание (что?); связаны с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения и разрешения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Эти лица могут быть виновниками возникновения проблем, инициаторами или участниками их разрешения, заинтересованными в их сохранении.

В качестве основных проблем при разработке УР можно назвать следующие:

- давление сроков;
- быстрая смена условий и возникающих проблем и задач;
- недостаток квалификации лиц, принимающих решения, вызванный, с одной стороны, динамичностью ситуации, с другой стороны, карьерный рост менеджера часто опережает рост его квалификации;
- нехватка информации, ее дороговизна и низкое качество;
- ненадежность имеющихся методов, их несоответствие возникающим задачам, недостаточный уровень детализации, формализации и возможности адаптации к конкретной ситуации;
- необходимость сочетания интересов различных групп в рамках одного решения и разногласия между лицами, принимающими решения;
- засилье рутины и др.

2. Основные управленческие решения для высшего уровня управления предприятием

Разработка УР является так называемым связующим процессом, пронизывающим все основные функции менеджмента: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

В таблице 1 представлены основные направления решений по функциям менеджмента для верхнего уровня управления предприятия.

Таблица 1

Управленческие решения, типичные для функций менеджмента

№ п/п	Функция управления	Управленческие решения
1	Планирование	Определение: -сверхзадачи (миссии) бизнеса; -основных целей бизнеса; -перечня наиболее важных воздействий внешней среды, которые необходимо учитывать при планировании деятельности фирмы; -стратегии и тактики для достижения поставленных целей.
2	Организация деятельности	Разработка -структуры организации и порядка распределения работ по элементам структуры; -организации взаимодействия элементов структуры между собой и с внешними элементами; -распределения прав и обязанностей по руководителям элементов структуры организации; -возможностей и порядка внесения корректив в структуру организации в результате воздействия внешней среды.
3	Мотивация	Формирование -методов гармонизации интересов подчиненных с интересами организации; -методов гармонизации интересов организации с интересами общества.

4	Контроль	Определение -способов измерения результатов деятельности; -периодичности этих измерений; -степени удовлетворительности полученных результатов по сравнению с желаемыми; -методов диагностики причин возникновения отклонения полученных результатов от поставленных целей; -методов корректировки стратегий и тактики организации.
5	Координация	Формирование - корпоративного духа; - доброжелательной атмосферы в организации с целью предотвращения конфликтов; - имиджа организации.

Т.е. при планировании важнейшими направлениями разработки управленческих решений являют естественные вопросы "Чего мы хотим?", "Как этого достичь?" и "Откуда ждать беды?".

При разработке решений относительно способов измерения результатов деятельности необходимо в первую очередь определить, на значение каких характеристик надо обратить внимание.

Вторым является вопрос о способе измерения. В него могут включаться точные алгоритмы расчета требуемых показателей или, если характеристики являются физическими, способы их измерения.

Серьезным вопросом является и определение периода, через который должны проводиться измерения результатов деятельности. Понятно, что его увеличение приводит к меньшим затратам на сбор и обработку информации, но зато может привести к серьезным сбоям из-за отсутствия своевременной реакции на негативный ход событий. С другой стороны, уменьшение периода измерения, помимо перечисленных недостатков, неизбежно ведет к чрезмерной загрузке коммуникационных путей.

Возникает эффект, который в технике называется "перерегулированием", т.е. излишней реакцией на любые отклонения.

Затем надо заранее решить, насколько велико должно быть отклонение измеряемой величины от запланированного уровня, чтобы принимались какие-либо меры. Понятно, что если алгоритм построен по принципу необходимости немедленных мер на любое, сколь угодно малое отрицательное отклонение, то он также приводит к перерегулированности, поскольку нежелательный характер процесса может быть вызван какими-то эпизодическими, случайными факторами.

3. Классификация управленческих решений

В зависимости от степени новизны УР подразделяются на запрограммированные и незапрограммированные.

Программа – это детализированная последовательность действий, имеющая некоторую цель или задание и отвечающая на реакцию системы и внешней среды. Соответственно, *запрограммированные решения* – это предельно детализированная последовательность действий в строго определенных ситуациях. Достоинства такого подхода очевидны: снижается вероятность ошибки, уменьшается время на принятие решения, с исполнителя снимается ответственность.

Однако понятно, что подобный точный алгоритм годится лишь для строго определенной ситуации. Следовательно, ее неверная идентификация может привести к большим потерям. Кроме того, в некоторых ситуациях, с течением времени такая схема может стать неэффективной или даже ошибочной. Помимо всего прочего жесткая регламентация деятельности делает работу исполнителей неинтересной, лишает их инициативы и снижает внимание. Как правило, чем выше уровень управления, на котором принимается решения, и чем больше их важность, тем меньше доля запрограммированных решений.

Незапрограммированные решения используются в качестве новых, нестандартных, сложных ситуациях, связанных с воздействием неизвестных факторов. К числу незапрограмми-

рованных можно отнести решения следующего типа: определение цели организации, способы улучшения продукции, усовершенствование структуры управленческого подразделения, усиление мотивации подчиненных и т.п.

Таким образом, рассмотрены две полярные ситуации: решения полностью запрограммированные и незапрограммированные. Реальные ситуации обычно расположены где-то посередине, и менеджер, ориентируясь на особенности своего объекта управления и исходя из имеющихся плюсов и минусов, должен сам определить, в какой мере разрабатываемое им решение относится к тому или иному классу и какие его составные части следует алгоритмизировать.

4. Процесс разработки и принятия решения

Принятие решений обычно называют процессом. Это происходит, во-первых, потому, что практически каждое УР определяет значительное число последующих решений. С другой стороны, вмешательство реальной жизни приводит к тому, что обычно планируется одно решение, а реализуется – совершенно другое. И, наконец, о принятии решений принято говорить, как о процессе, вследствие его длительности, сложности и наличия целого ряда самостоятельных этапов.

Герберт Саймон предложил структурированный подход к принятию решений, состоящий из трех этапов:

- 1) обдумывание,
- 2) проектирование вариантов решений,
- 3) выбор.

Можно детализировать эти этапы:

Обдумывание			Проектирование	Выбор	
1	2	3		4	5
ощутить наличие проблемы	сформулировать и уточнить ее	определить критерии	разработать возможные варианты	оценить варианты	выбрать лучший

Рассмотрим каждый из этапов подробнее.

1 этап. Ощутить наличие проблемы.

Существуют два способа рассмотрения проблемы.

Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные ранее цели не достигнуты. Т.е. менеджер узнает о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться (например, при осуществлении контроля за достигнутыми результатами оказывается, что они значительно хуже запланированных). Соответственно, требуется принять определенные меры по исправлению ситуации. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем только ситуации, в которых должно что-то произойти, но не произошло.

Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-либо подразделения, даже если дела идут хорошо. В этом случае управленец осознает проблему, когда понимает, что кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности.

2 этап. Сформулировать и уточнить проблему.

Как говорится – правильно определить проблему – значит наполовину решить ее. Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. В крупной организации могут существовать сотни взаимосвязанностей. Поэтому, в начале процесса разработки и принятия решения очень важно понять, что в данном случае понимается под проблемой. Необходимо четко сформулировать проблему.

3 этап. Определить критерии.

На данном этапе менеджеру необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости – не дороже

8000 дол., экономичности – не менее 100 км на 12 литрах бензина, вместимости – пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

4 этап. Разработать возможные варианты.

Следующий этап – формулирование набора альтернативных решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив труднообразимо и ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких, действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Конечно, задача оценки альтернатив в сложных проблемах выбора достаточно сложна. Но в ней имеется одно существенное предположение – что набор альтернатив уже известен. Иногда же оказывается, что лучшее решение проблемы связано с новым взглядом на нее, т.е. с поиском новой альтернативы. Проблема полноты списка альтернатив является одной из сложных проблем в процессе выбора.

5 этап. Оценить варианты.

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами,

поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставления решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть качественными и количественными. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показателей в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

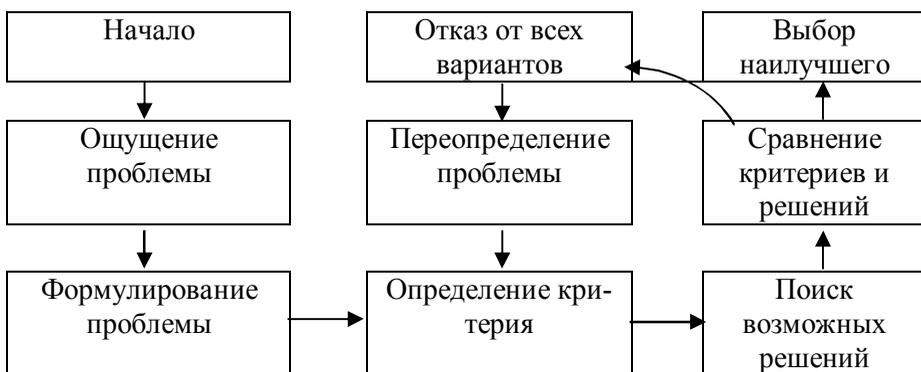
6 этап. Выбрать варианты.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять решение сравнительно просто. Руководитель выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Но если проблема сложна и во внимание приходится принимать множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таком. Г. Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет "удовлетворяющим", а не "максимизирующим". Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но необязательно наилучшим из возможных.

При практическом использовании этапы необязательно проходят в приведенной очередности, возможны срывы, перескакивания, возвраты, сцепления, перекрытия и запараллеливание. Чем сложнее принимаемое решение, тем, как правило, более многоэтапным и индивидуальным оказывается процесс его разработки и принятия.

Иногда возникает необходимость вмешаться в процедуру принятия решений, особенно, если не удастся выбрать наилучшее. Это вмешательство может происходить на каждом из этапов. В этом случае имеет место так называемая циклическая модель (рис. 1)



Р и с.1 Циклическая модель принятия решения

Практика показывает следующие наиболее распространенные ошибки при процессе разработки УР:

- исходно предпочтение оказывается одной альтернативе, остальные вне зависимости от их качества встречают сопротивление;
- руководители придерживаются выбранного решения, даже если процесс реализации показывает их ошибочность;
- рискованные решения в основном вызваны нежеланием сбора дополнительной информации и привычкой к чисто интуитивным методам;
- наибольшее моральное сопротивление оказывается срочным и точным решениям, особенно, если есть удовлетворительные по своим качествам варианты.

5. Методики проектирования управленческих решений

При проектировании УР возможно применение методик проектирования, к методикам проектирования относится: мозговой штурм, составление списков, двумерные списки, дерево решений, причинно-следственные диаграммы.

Мозговым штурмом (брейнстормингом) называется методика, способствующая генерации творческих альтернативных решений путем поощрения свободного выражения и воздержанности от оценки альтернатив до того момента, пока не будут собраны все идеи.

Обычно используются три правила: (1) идеи выражаются свободно, без оценки их значимости; (2) поощряется видоизменение и комбинирование ранее предложенных идей членами группы и (3) действует запрет на оценку до того момента, пока не будут высказаны все идеи.

Двумерные списки. В этом случае для каждого из вариантов выписываются все достоинства и недостатки и проводится сравнительный анализ. В табл. 2 приведен пример выбора учебного заведения для получения образования.

Таблица 2

Двумерный список принятия решений

Варианты	Достоинства	Недостатки
Государственный вуз	Диплом государственного образца Бесплатное обучение	Высокий конкурс Отсутствие нужной специальности
Коммерческий вуз	Отсутствие конкурса Наличие интересующей специальности	Диплом негосударственного образца Плата за обучение
Государственный вуз, коммерческое отделение	Диплом государственного образца Возможность перехода на другие специальности	Конкурс Плата за обучение
Среднее учебное заведение	Получение специальности в короткие сроки	Недостаточный уровень образования

Дерево решений – схематическое представление процесса принятия управленческих решений по определенной проблеме, изображаемое графически в виде древовидной структуры. Используется на подготовительных стадиях процесса выработки решений для выбора лучшего способа действий. Дерево решений позволяет руководителю учесть все возможные варианты действий и соотнести с ними финансовые возможности предприятия.

На рис.2 показан пример использования дерева решений по принятию решения о выдаче кредита.



Р и с.2. Дерево решений

Причинно-следственная диаграмма ("рыбий скелет") применяется тогда, когда требуется исследовать и изобразить все возможные причины определенных проблем и условий. Эта диаграмма хорошо показывает соотношения между следствием, результатом и всевозможными причинами, влияющими на них. Диаграмма напоминает рыбий скелет, в «голове» которого обозначена следствие, результат или проблема. Главные причины воздействия или факторы, а также возможные способы устранения причины обозначаются на «ребрах». Набор причин выявля-

ется во время проведения мозгового штурма или экспертных оценок проблемы. На рис. 3. показана причинно-следственная диаграмма факторов, влияющих на качество продукции.

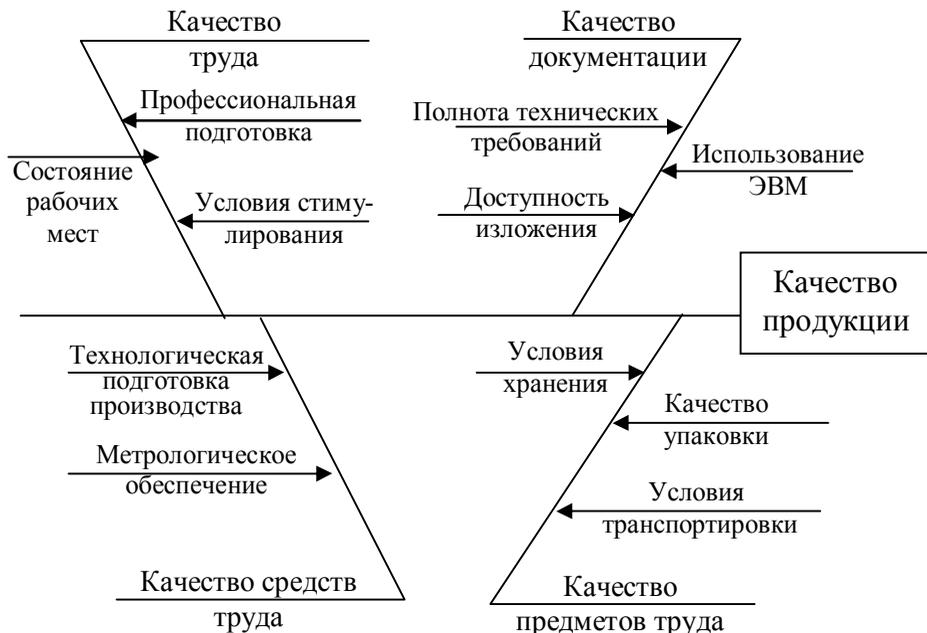


Рис. 3. Пример причинно-следственной диаграммы факторов, влияющих на качество продукции

Порядок составления диаграммы:

1. Выбирается проблема для решения – «хребет».
2. Выявляются наиболее существенные факторы и условия, влияющие на проблему – причины первого порядка.
3. Выявляется совокупность причин, влияющих на существенные факторы и условия (причины 2-, 3- и последующих порядков).
4. Анализируется диаграмма: факторы и условия расставляются по значимости, устанавливаются те причины, которые в данный момент поддаются корректировке.
5. Составляется план дальнейших действий.

При принятии решений следует опасаться «ловушек», таких как:

- я уже с этим встречался и знаю, как поступать;
- я должен решить эту проблему именно сейчас;
- я должен собрать дополнительную информацию;
- я должен решать за всех.

Эти «ловушки» могут привести к нежелательным последствиям.

В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо. Эффективно работающий руководитель понимает и принимает тот факт, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные и должен быть готов к компромиссу.

6. Подходы к принятию управленческих решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учесть два момента. Первый – принимать решения сравнительно легко, но трудно принять хорошее решение. Второй состоит в том, что принятие решений – психологический процесс. Известно всем, что человеческое поведение не всегда логично, иногда нами движет логика, иногда чувства. Поэтому способы, используемые руководителем для принятия решений варьируют от спонтанных до высокологических.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

Интуитивные решения. Чисто интуитивное решение – это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. То, что называется "озарением" или "шестым чувством", и есть интуитивные решения. Согласно одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена 80% опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря "неформальному обмену информацией и интуиции".

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

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.

Суждение, как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может срабатывать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений).

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, она обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решений, когда ситуация уникальна или очень сложна. Суждение нельзя соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, так как факторов, которые необходимо учесть, слишком много для "невооруженного" человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще один важный момент, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно и бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области, а такая боязнь новых сфер деятельности может окончиться катастрофой.

Адаптация к новому и сложному, очевидно никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель может существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Рациональные решения. Главное различие между решениями рациональными и основанными на суждениях в том, что первые не зависят от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, включающего в себя следующие этапы: диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор.

7. Воздействие личности на процесс разработки и принятия управленческих решений

На процесс принятия управленческих решений оказывают влияние не только цели объекта управления, но и собственные интересы лиц, принимающих решения (ЛПР). Действительно, руководители по-разному реагируют на существование и серьезность проблемы. Это, в частности, зависит от места работы, должности, опыта, личных пристрастий, сложившихся в коллективе отношений. Каждое решение характеризуется определенным уровнем фантазии, творчества, интеллекта и осмотристельности и т.д.

Попробуем проанализировать влияние личности ЛПР на разрабатываемые решения.

Система целей. При разработке и принятии УР менеджер должен прежде всего реализовывать цели фирмы. В силу того, что их много и их реализация требует одних и тех же объективно лимитированных ресурсов, неизбежность конфликта между ними очевидна. Кроме того, разные группы на предприятии имеют не совсем совпадающие интересы. Таким образом, индивидуальность менеджера проявляется прежде всего в том, каковы его приоритеты по различным направлениям целей, а также, насколько он управляет и влияет.

При реализации большинства решений неизбежно их столкновение с интересами различных контрагентов. Очень важно в этом плане насколько менеджер способен понять систему их целей. Это во многом определяет возможные методы согласования интересов. Так, если он видит у противника лишь одну цель, то может искать компромисс только в смысле "дележки". Основными стратегиями являются максимизация своего выигрыша или минимизация проигрыша.

Если же ЛПР воспринимает систему целей контрагентов во всем ее многообразии, а иногда даже более детально и точно, чем они сами ее для себя сформулировали, у него появляются большие возможности для маневра.

Важным моментом оказывается и готовность ЛПР идти на компромисс, а также сама техника согласования интересов.

Методы формирования идей решений. Методы формирования идей решений в порядке возрастания степени их новизны можно разбить на:

-заимствование;

-заимствование с адаптацией, т.е. готовое решение несколько корректируется с целью его большего соответствия ситуации;

-аналогий, когда анализируется решение из абсолютно иной сферы деятельности, выявляются его основные принципы и на их основе строится решение в требуемой области;

-качественно новые решения.

Необходимо отметить, что степень новизны решения напрямую не связаны с их эффективностью. История знает множество открытий, не требовавших серьезных затрат, но приведший к значительному развитию науки и техники.

Особенности методов оценки вариантов решений. Одним из важнейших моментов, на которые сильно влияет личность ЛПР, является то, каким образом проводится анализ ситуации в целом для последующего определения адекватности разрабатываемых мер. Кроме того, только от ЛПР зависит, сколько вариантов решений он сформирует, что во многом определит качество окончательного варианта. Несомненно, что личностной чертой является и выбор степени проработанности проектов, в частности, состава и объема необходимых ресурсов, а также учет возможного проявления риска и готовность к нему.

8. Задание для контрольной работы

В контрольной работе студент должен выполнить два задания.

1) Ответьте на вопрос: в чем отличие запрограммированных и незапрограммированных решений? Приведите пример каждого типа.

2) Покажите на примере, как модель принятия решения по Саймону может быть использована для структурированного подхода к решению проблем. В работе обязательно использование методик проектирования УР (двумерный список, дерево решений, причинно-следственная диаграмма).

Для примера могут быть использованы реальные или условные ситуации, например принятие решения:

- по увольнению/не увольнению сотрудника из-за плохой работы,
- по увеличению реализации продукции,
- по выбору поставщика,
- по улучшению качества продукции,
- по повышению мотивации персонала и т.д.

Заключение

Решение - это выбор альтернативы. Принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуаций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.

Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

На принятие решений, помимо всего, влияет масса внешних и внутренних обстоятельств, таких как ценностные ориентации менеджера, среда принятия решений и др.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение - это область науки и может быть познана из книг. Принятие же правильных решений это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни.

Методические указания содержат необходимый теоретический материал по принятию управленческих решений в организации, конкретные примеры использования основных моделей.

В методические указания включено также задание для контрольной работы студентов.

Библиографический список

1. *Вейл П.* «Искусство менеджмента», М. Юрист, 1994
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: учебник - М.: Гардарики, 2002.
3. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1994.
4. *Горшенина М.В., Сухинин В.П.* Управление изменением: Учеб. пособ. 2-е изд., доп. и перераб.- Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007.
4. *Драчева Е.Л., Л.И. Юликов.* Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002.
5. *Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е.* Менеджмент. - М., 1993.
6. *Ладанов И.Д.* «Практический менеджмент», М., 1995
7. *Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури.* «Основы менеджмента», - М. «Дело», 1998г.
8. Основы менеджмента и маркетинга, под ред. Седегова Р.С., - Мн. «Высшая школа», 1995 г.
9. Основы менеджмента. Уч. Пособие для вузов/ Под науч. Ред. *А.А. Радугина.* - М.: Центр, 1998.
10. *Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К.* Искусство управления. - СПб.: Лениздат, 1992.
11. *Смирнов Э.А.* Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
12. *Сухинин В.П., Горшенина М.В.* Менеджмент. – Самара: Сам-ГТУ, 2003.

Пример принятия решения с использованием модели Саймона.

I. Обдумывание.

1) Ощутить наличие проблемы.

В последнее время бухгалтерия фирмы часто не может вовремя предоставить финансовые отчеты и задерживает выдачу заработной платы сотрудникам из-за неполадок в компьютерной программе, которая выдает непонятные сообщения или теряет данные (информацию). К фирме уже начали применять штрафные санкции.

2) Сформулировать проблему:

Необходимо устранить сбои в компьютерной программе.

3) Определение критериев:

1. быстрота устранения неполадок,
2. качество работы,
3. затраты на устранение неполадок.

II. Проектирование.

4) Разработать возможные варианты:

Чтобы разработать возможные варианты воспользуемся деревом решений (см. рис. 4).

III. Выбор.

5) Оценка.

Теперь можно провести анализ вариантов, т.е. какое из решений наиболее соответствует установленным критериям. Для этого воспользуемся двумерным списком принятия решений (см. табл.3).

6) Выбор

Главным критерием на сегодняшний момент является качество, так как повторные сбои могут привести к еще большим штрафным санкциям, поэтому наиболее приемлемым является пятый вариант.

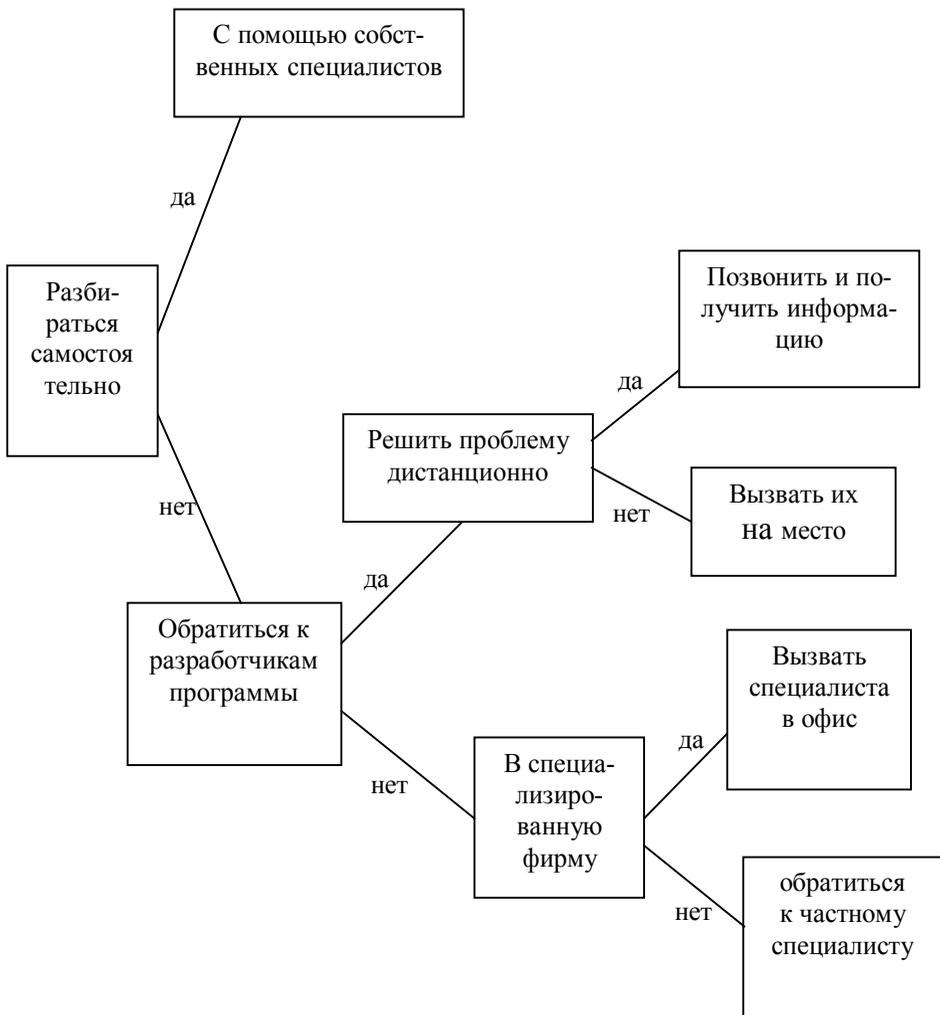


Рис. 4. Дерево решений.

Двумерный список принятия решения

Варианты	Достоинства	Недостатки
1. Разбираться с помощью собственных специалистов	Экономия времени и денег.	Возможно повторение сбоев из-за недостаточной квалификации сотрудников.
2. Позвонить разработчикам и получить информацию	Экономия времени и денег.	Искажение информации в процессе передачи, в результате возможно некачественное выполнение работы.
3. Вызвать разработчиков на место	100% качество работы.	Большие затраты времени из-за географической удаленности разработчика. Дорого.
4. Обратиться к частному специалисту	Быстрое выполнение работы. Приемлемая цена.	Опасность некачественного выполнения работы.
5. Обратиться в специализированную фирму	Быстрое выполнение работы.	Высокая цена из-за специфичности программы. Возможно повторение сбоев из-за незнания нюансов программы.

Образец оформления титульного листа

Федеральное агентство по образованию
Филиал ГОУ ВПО «Самарский государственный
технический университет» в г. Сызрани

Кафедра «Педагогика и управления
социальными системами»

Контрольная работа по менеджменту

Выполнил:
студент ФЗДО гр. _____
ФИО

Проверил:
ФИО

Сызрань, 2007

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Понятие управленческого решения	4
2. Основные управленческие решения для высшего уровня управления предприятием.	5
3. Классификация управленческих решений	7
4. Процесс разработки и принятия решения.....	8
5. Методики проектирования управленческих решений.....	13
6. Подходы к принятию управленческих решений	16
7. Воздействие личности на процесс разработки и принятия управленческих решений.....	18
8. Задание для контрольной работы.....	20
Заключение	21
Библиографический список	22
Приложения	23