

ВГУЭС

Кафедра Менеджмента

Преподаватель А.Г. Бодункова

Дисциплина: Основы менеджмента в сервисе

Тема №4:

Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма

Методы принятия решений в сфере сервиса и туризма

План:

1. Управленческое решение и его особенности
2. Классификация управленческих решений
3. Процесс и методы принятия решений

Признаки, отличающие управленческие решения

1. **Цели:** субъект управления принимает решения в целях решения проблем конкретной организации
2. **Последствия:** менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и ее работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей
3. **Разделение труда:** в организации одни работники заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие — реализацией уже принятых решений
4. **Профессионализм:** в управлении организацией принятие решений — гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки

Управленческое решение (УР)

- ★ **выбор альтернативы,**
т.е. акт, направленный на разрешение проблемной ситуации
- ★ **результат управленческой деятельности**
- ★ **основной вид управленческого труда,**
т.е. совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач
- ★ **выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации**

Управленческое решение (УР)

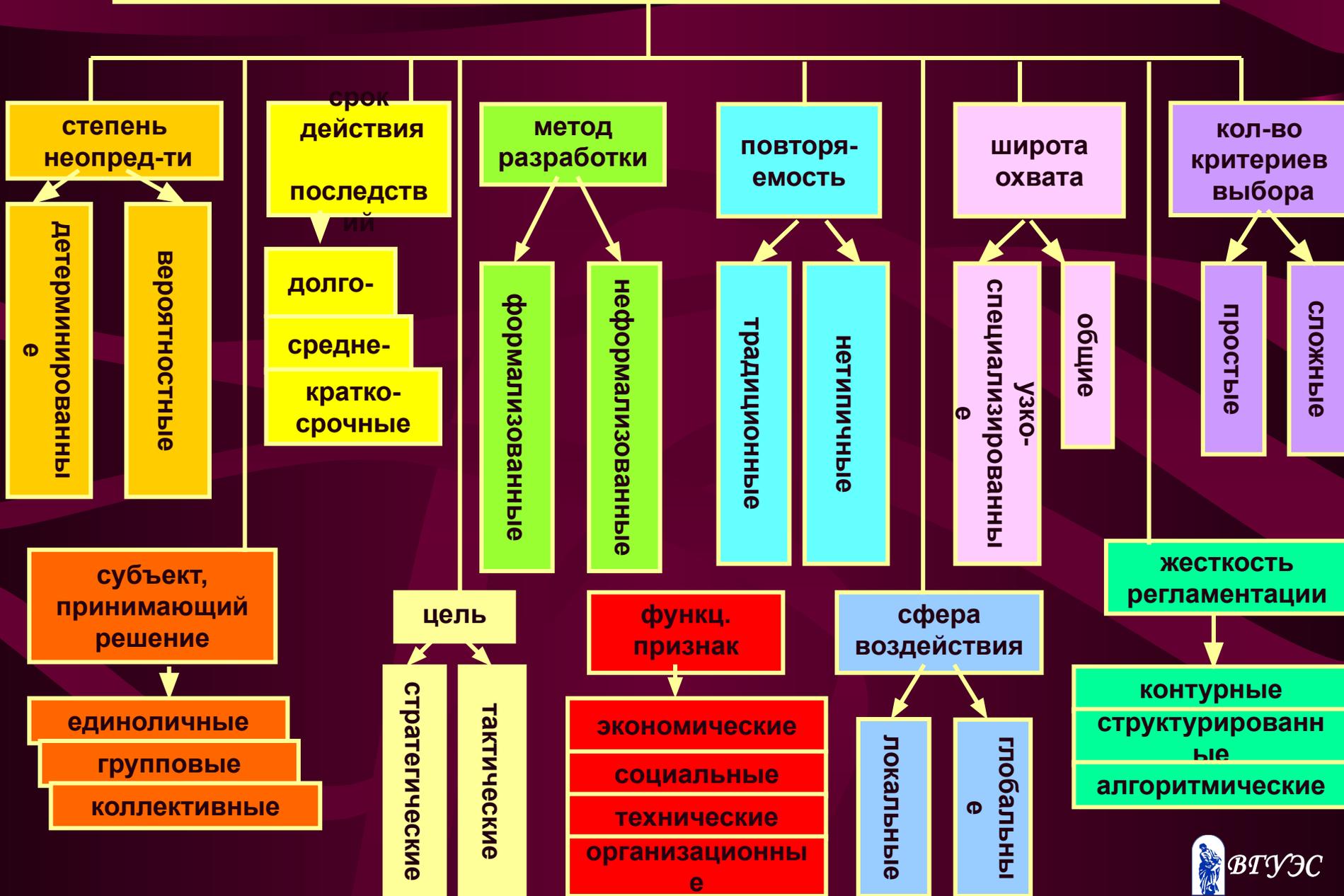
**ВЫБОР
АЛЬТЕРНАТИВЫ**



**РЕЗУЛЬТАТ
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

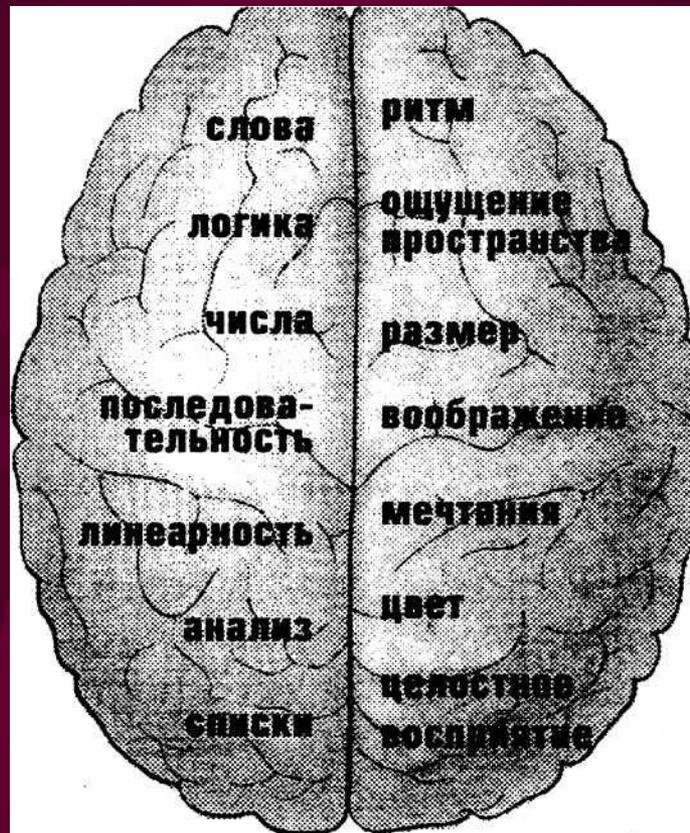
**ОСНОВНОЙ ВИД
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ТРУДА**

ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ



Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

Левое
полушарие



Правое
полушарие

Кора головного мозга делит задачи
на две большие категории

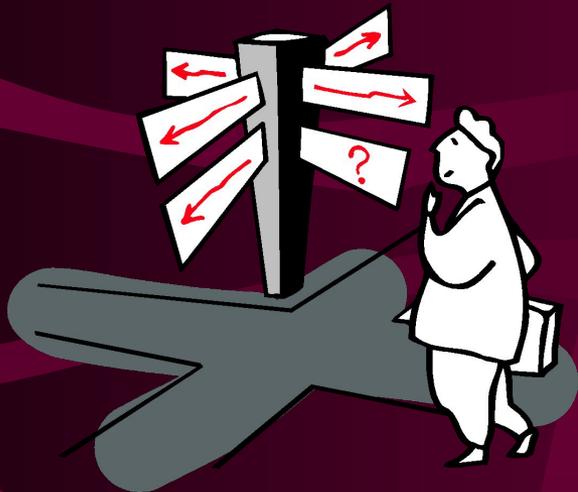
Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

- **I фаза** - формирование альтернатив решения проблемы

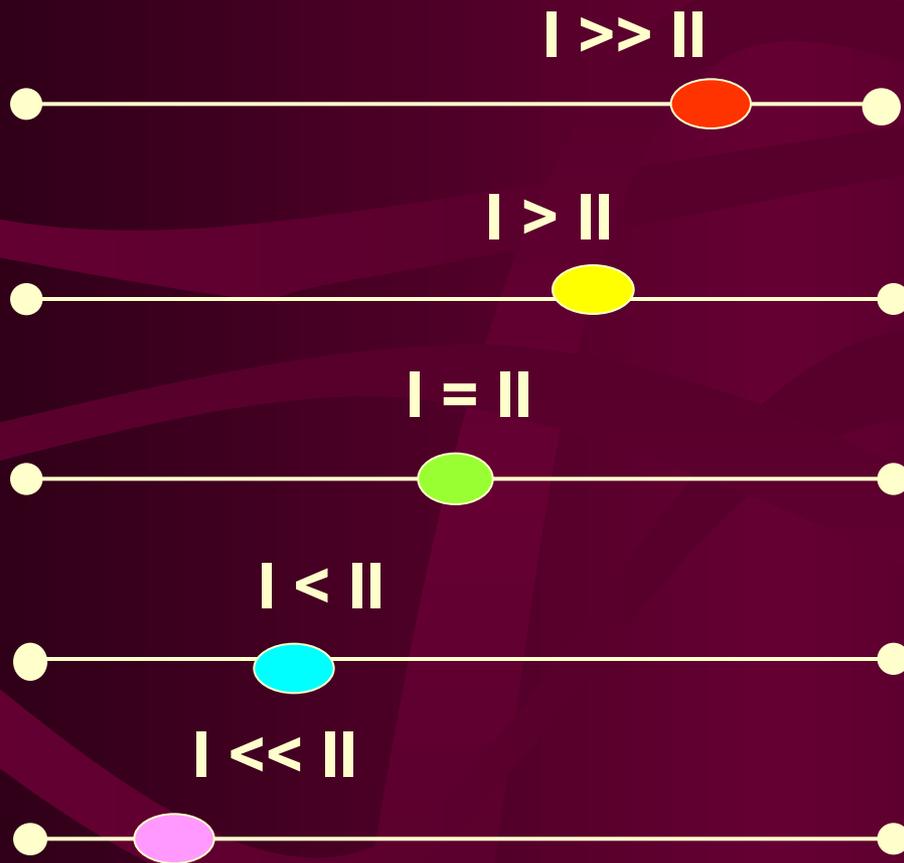
продуктивность мышления – активно правое полушарие мозга

- **II фаза** - анализ вариантов и собственно принятие решения

критичность и конструктивность мышления - активно левое полушарие мозга



Индивидуальные стили принятия решения



Импульсивный
стиль

Рискованный
стиль

Уравновешенный
стиль

Осторожный
стиль

Инертный стиль

Процесс принятия управленческих решений



МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

Неформальные (эвристические)

Логика

Опыт

Интуиция

+

оперативность

-

интуиция подводит

Коллективные

1. Определение круга лиц – участников:
 - компетентность
 - способность решать творческие задачи
 - конструктивность мышления
 - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
 - заседание
 - совещание
 - работа в комиссии
 - «мозговой штурм/атака»
 - метод Дельфы
 - кольцевая система «кингисё»
 - экспертные методы

Количественные

- научно-практический подход
 - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
 2. динамическое программирование
 3. вероятностные и статистические модели
 4. теория игр
 5. имитационные модели
 6. многомерные матрицы

Основные направления экспертных методов

1. Метод простой ранжировки
2. Метод задания весовых коэффициентов
3. Метод последовательных сравнений (сортировки)
4. Метод парных сравнений (парная сортировка)

Схема матричного метода (трехмерная матрица)



Эффективность УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

совокупности временных,

людских, денежных и других ресурсов,
затраченных на принятие и реализацию УР



ВГУЭС

Условия эффективности принятия УР

соблюдение иерархии

использование
межфункциональных
групп

использование прямых
горизонтальных связей

централизация руководства



Требования к УР (1)

адресность

актуальность

обоснованность

оперативность

результативность

точность

Требования к УР (2)

конкретность

непротиворечивость

соответствие
силам

баланс прав
и обязанностей

и возможностям

полномочность

гибкость



Причины НЕвыполнения УР (1)

1. УР недостаточно четко сформулировано менеджером
2. УР ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил
3. УР четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для выполнения УР



Причины НЕвыполнения УР (2)

4. УР грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом УР, предложенным менеджером:

исполнитель имел свой,
более эффективный,
по его мнению, вариант
решения



Принципы выбора варианта решения

1. принцип большинства голосов
2. принцип диктатора
3. принцип Курно (коалиций нет)
4. принцип Парето (эксперты образуют коалицию)
5. принцип Эджворта (в группе несколько коалиций)



Контрольные вопросы

1. Что вы понимаете под управленческим решением? В чем его отличие от решений, которые мы принимаем в повседневной жизни?
2. Назовите основные стадии процесса подготовки и принятия управленческих решений.
3. Дайте классификацию и охарактеризуйте виды управленческих решений.
4. В чем заключается индивидуальность стилей принятия решений?
5. Что представляет из себя метод «многомерных матриц»?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Зайцева Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие для вузов. / Н. А. Зайцева. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Академия, 2005. - 240 с.
2. Зайцева Н.А. Менеджмент в сервисе и туризме: Учебное пособие. – Москва, ФОРУМ: ИНФРА-М, 2007. – 368 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебник. – Минск, Новое знание, 2002 – 404 с.
4. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. – Москва, Новое знание, 2005. – 336 с.
5. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. – СПб: Питер, 2007. – 512 с.: ил.
6. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента./Пер. с англ. - Москва, 2005. - 702 с.
7. Гордин В.Э., Сущинская М.Д. Менеджмент в сфере услуг. СПб: Изд.дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.