

КОНТРОЛЬ, КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

Содержание

1. Введение
2. Сущность управленческого решения
3. Качество и эффективность управленческих решений на каждом этапе принятия управленческого решения
4. Процесс и методы принятия решения
5. Заключение
6. Список литературы

Введение

Успех организации, в какой бы сфере она ни функционировала, во многом зависит от того, каким образом действует личность в системе разработки управленческих решений.



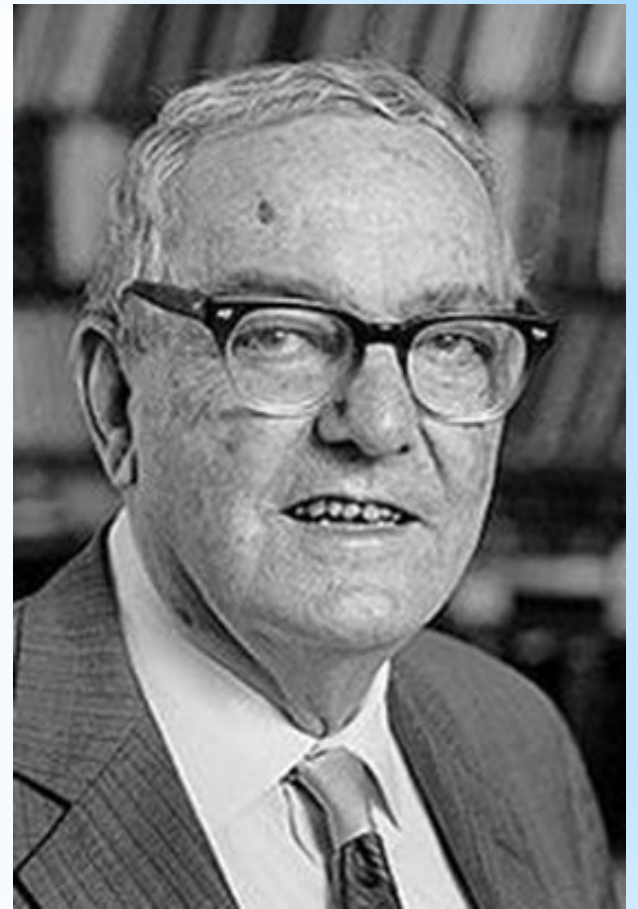


Разработка управленческих решений, наряду с координацией и коммуникацией, является одним из важнейших внутриорганизационных процессов, а особенность его заключается в том, что он непосредственно направлен на достижение целей организации.

Управленческое решение — основной продукт управленческой деятельности. Оно должно осуществляться руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и быть направленным на достижение целей организации.



Известный специалист в области проблем современного управления **Ф. Харрисон** высказался по поводу принятия решений следующим образом: «Принятие решений – это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги».



Другой известный специалист по управлению **Герберт Саймон** назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности». Далее он отмечал, что любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия».

Сущность управленческого решения

Управленческие решения – это результат конкретной управленческой деятельности. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя любого уровня, включающий

- выработку и постановку цели;



- изучение проблемы на основе полученной информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
- выбор и формулирование оптимального решения;
- принятие решений;
- конкретизация решения для его исполнителей.



Существуют

Внешние решения касаются выбора альтернатив, направленных на реализацию целей установления деловых отношений с юридическими и физическими лицами, входящими в состав внешней среды организации.

В области управления большинство решений относятся к категории внутренних решений, то есть решений, реализация которых в рамках имеющихся ресурсов определяется внутриорганизационными факторами.



Различают одноцелевые и многоцелевые (комплексные) решения, способствующие достижению разного количества стоящих перед организацией целей. Если цели описаны формализовано в виде целевых функций, то одноцелевые решения называют также однокритериальными, а многоцелевые — многокритериальными.

Стратегические решения, прежде всего, связаны с разработкой стратегических документов (концепций, планов, целевых программ). Такие решения ориентированы на достаточно длительную перспективу (не менее 3-5 лет).



Тактические решения

направлены на
детализацию
стратегических решений
на относительно коротком
(среднесрочном и более
кратком) интервале
времени с точки зрения
выбора способов, методов
реализации
стратегических решений.



Оперативные решения непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Оперативные решения определяют содержание текущей деятельности организации, лежат в основе оперативно-календарных планов и действий по их реализации.

Периодически повторяющиеся решения характеризуются определенной повторяемостью. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, если их рассматривать с точки зрения данного классификационного признака. К **непериодическим решениям** можно отнести многие решения, принимаемые по отдельным проблемам нерегулярно, по мере возникновения этих проблем.



Срочные решения (указания руководства, требующие немедленных действий, решения в чрезвычайных ситуациях) принимаются в условиях сильного дефицита времени, когда нет возможности использовать широкий арсенал методов принятия решений.

Несрочные решения предполагают возможность использования всего арсенала методов принятия решений.

Программируемые решения направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий

Непрограммируемые решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов.

**Качество и
эффективность
управленческих
решений на каждом
этапе принятия
управленческого
решения**

Согласно М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури,
процесс принятия решения состоит из пяти
основных этапов

диагноз
проблемы

выявление
альтернатив

оценка
альтернатив

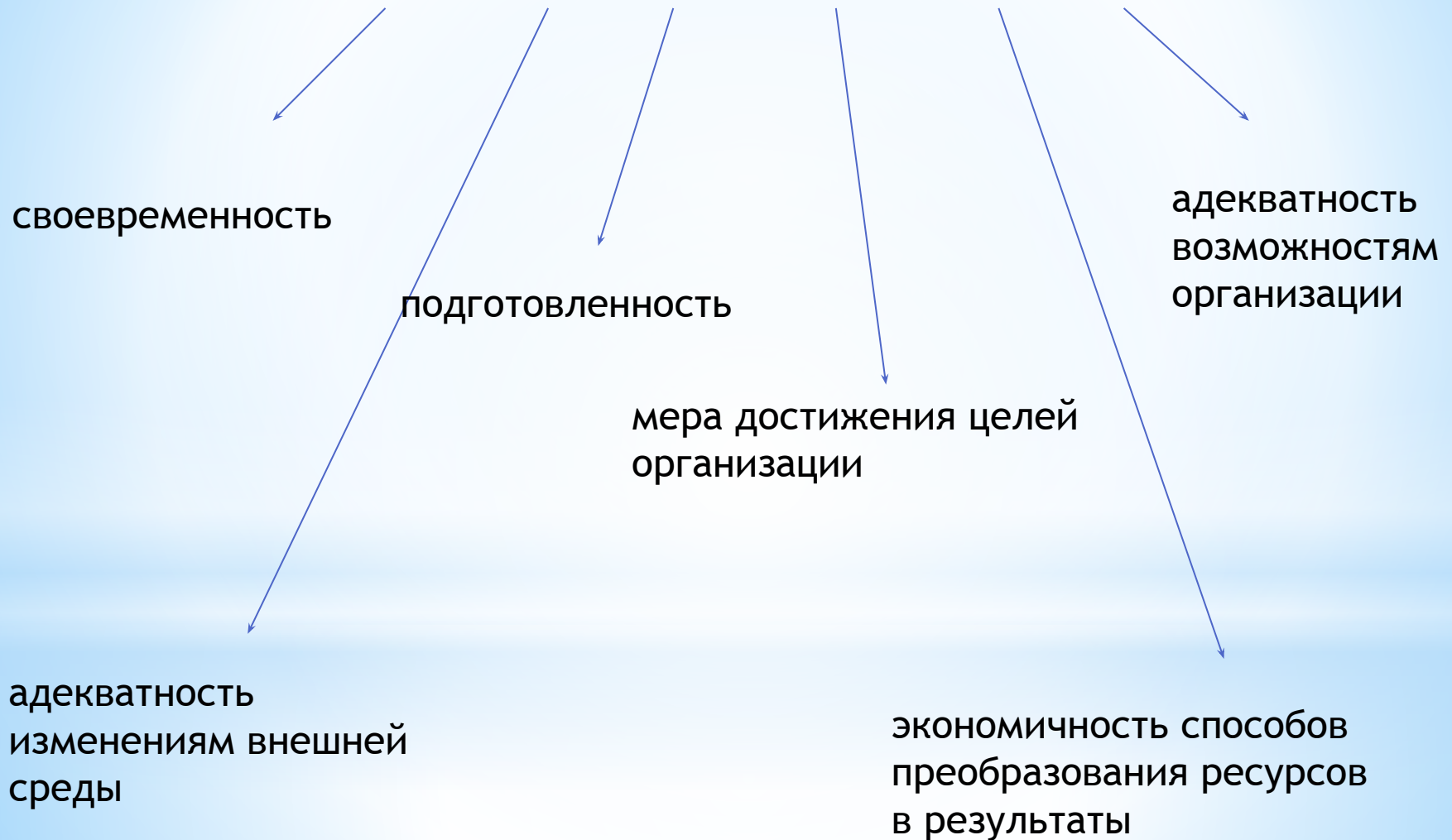
формулировка
критериев и
ограничений для
принятия решения

окончательный выбор и
реализация решения

В настоящее время используются чаще всего следующие виды контроля:

- наблюдение и личное участие;
- текущая статистика;
- регулярные отчеты и доклады;
- опросы и обсуждения;
- наполняемая исполнителями база данных;
- отчетность в экстренных случаях.

Критерии эффективности управленческого решения



Процесс и методы принятия решения

Принятие решений - это “центр”,
вокруг которого вращается жизнь
организации.



Решение - продукт управленческого труда.

Принятие - процесс, ведущий к появлению этого продукта.



Ряд факторов, влияющих на процесс принятия решения

- Личностные оценки и самооценка руководителя.
- Среда, в которой данное решение принимается (ситуация определенности, ситуация неопределенности, риск).
- Время принятия решения.
- Информационные ограничения.
- Поведенческие ограничения.
- Возможные негативные последствия (риски).
- Взаимозависимость решений.
- Социальные, нравственно-этические факторы и др.

Методы

Волевые

Эвристические

Математические



Волевые - используются в тех случаях, когда проблема достаточно проста, ситуация часто повторяется в практике управления, а исходная информация изложена в качественной форме (описательной, нецифровой).



Математические - используются в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной (т.е. цифровой) форме и имеется возможность провести любые необходимые расчеты.



Эвристические -
основаны на
методологии
творческого, как
правило,
коллективного,
коллегиального
мышления.



Заключение

Решение - это выбор альтернативы.

Разработка и принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

Решения могут приниматься с помощью **интуиции, суждения** или **методом** рационального разрешения проблем.

Решения могут приниматься с помощью



интуиции

методом рационального
разрешения проблем

суждения

Решение не только процесс, но и один из видов мыслительной деятельности и проявления воли человека.

Его признаки:

- Возможность выбора из множества альтернативных вариантов (если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения);
- Наличие цели (бесцельный выбор не рассматривается как решение);
- Необходимость волевого акта лица, принимающего решение (ЛПР), так как ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений

Список литературы

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.: Гардарика, 1996.

Кондэ Г. Развитие и совершенствование служб управления.- М.: Прогресс, 1970.

Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. - М.: Наука, 1979.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992.

Никаноров С.П. Системный анализ: этап развития методологии решения проблем в США. - М.: Советское радио, 1969.

Шегда А.В. Основы менеджмента: учебное пособие. - К.: Знание, КОО, 1998.

Якокка Л. Карьера Менеджера.-СПб.:Питер,1994.

Янг С. Системное управление организацией. - М.: Советское радио, 1997.