Содержание

Введение

1. Сущность и классификация управленческого решения

1.1 Сущность и характерные особенности управленческого решения

1.2 Классификация управленческих решений

2. Основные процессы принятия управленческих решений

2.1 Эффективность решения. Принципы принятия решения

2.2 Этапы разработки рационального решения

2.3 Методы моделирования и оптимизации решений

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решении. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество — в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей — почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания института или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 15 тыс. долл.

Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 мин. или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случай опоздания на работу и снижение активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некогда процветавшие города Новой Англии, к примеру, почти опустели после того как текстильные и обувные предприятия, поддерживавшие благосостояние, переместились на юг или в другие страны. Некоторые управленческие решения буквально изменяют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию.

Ответственность за принятие важных управленческих решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся со всеобщностью принятия решении, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

Актуальность темы данной работы обусловлена тем, что любое предприятие всегда имеет человека или группу управляющих этим предприятием и большая часть времени любого управляющего так или иначе связана с подготовкой, принятием и рационализацией управленческих решений.

Для того чтобы эффективно управлять и принимать управленческие решения необходимо в первую очередь знать сущность и характерные особенности управленческих решений, а так же их классификацию.

Цель данной курсовой работы - на основе исследования теории описать сущность управленческих решений. Для достижения указанной цели в работе были поставлены и решены следующие задачи:

- изучить понятия управленческих решений;

-рассмотреть основные этапы и методы процесса принятия управленческих решений.

1 Сущность и классификация управленческого решения

1.1 Сущность и характерные особенности управленческого решения

Понятие "решение" в современной жизни весьма многозначно. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Основная причина неоднозначной трактовки понятия "решение" заключается в том, что каждый раз в это понятие вкладывается смысл, соответствующий конкретному направлению исследований. Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора. осуществляемый индивидуальным или групповым лицом принимающим решение с помощью определенных правил. Решение как результат выбора обычно фиксируется в письменной или устной форме и включает в себя план (программу) действий но достижению поставленной цели. Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки: - возможность выбора из множества альтернативных вариантов: сели нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения; - наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение: - необходимость волевого акта лица принимающего решения при выборе решения, так как лицо принимаемое решение формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Соответственно под управленческим решением понимается: 1) поиск и нахождение наиболее эффективного, наиболее рационального или оптимального варианта действий руководителя;

2) конечный результат постановки и выработки управленческих решений. Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Наибольший интерес представляет процесс принятия, и реализации решений, который подробнее будет раскрыт во второй главе данной работы, как последовательная смена взаимоувязанных стадий, этапов различных действий руководителя, вскрывающая технологию мыслительных действий, поисков истины и анализа заблуждений, путей движения к цели и средств её достижения. Только такой подход позволяет понять зафиксированный акт управленческого решения, источники его происхождения.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести: 1) всестороннюю обоснованность решения; 2) своевременность; З) необходимую полноту содержания; 4) полномочность; 5) согласованность с принятыми ранее решениями. Всесторонняя обоснованность решения означает, прежде всего, необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации. Однако только этого недостаточно. Оно должно охватывать весь спектр вопросов, всю полноту потребностей управляемой системы. Для этого необходимо знание особенностей, путей развития управляемой, управляющей систем и окружающей среды. Требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия, региона, отрасли, национальной н мировой экономики.Всесторонняя обоснованность решений требует поиска новых форм и путей обработки научно-Технической и социально-экономической информации, то сеть формирования передового профессионального мышления, развития его аналитико-синтетических функций. Своевременность управленческого решения означает, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности н задачи социально-экономической системы. Преждевременно принятое решение - не находит подготовленной почвы для его реализации и развития и может дать импульсы для развития негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для общества. Они не способствуют решению уже "перезревших" задач и еще более усугубляют и без того болезненные процессы. Необходимая полнота содержания решений означает, что решение должно охватывать весь управляемый объект, все сферы ею деятельности, все направления развития. В наиболее общей форме управленческое решение должно охватывать: а) цель (совокупность целей) функционирования и развития системы; б) средства и ресурсы, используемые для достижения этих целей; в) основные пути и способы достижения целей; г ) сроки достижения целей; л) порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями; е) организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения. Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения- строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отстаиванием от них системы регламентации и регулирования. Согласованность с принятьями ранее решениями означает также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного о развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы оyа необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата. Согласованность с принятьями ранее решениями означает также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного о развития. Если необходимо должны отменяться принятые ранее решения. вступившие в противоречия с новыми условиями существования системы. Проявление противоречащих друг другу решений есть, прежде всего, следствие плохого познания и понимания законов общественного развития. проявления низкого уровня управленческой культуры. Принятие управленческое решение требует высокого уровня профессионализма и наличия, определенных социально-психологических качеств личности, чем обладают не все специалисты, имеющие профессиональное образование, а всего лишь 5-1О% из них. Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др. Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представители высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь компьютеров. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на неё, становиться заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки. Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличии от предыдущего случая, опыт прошлого.

Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшней день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной. Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией которая прежде не имела места, и поэтому опыта её решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в неё. Мощным фактором, активизирующим процесс принятия управленческих решений, выступают, современны средства оргтехники, включая вычислительные сети. Однако процесс принятия управленческих решения, выбора конкретного варианта всегда будет иметь творческий характер, и зависеть от конкретной личности.

1.2 Классификация управленческих решений

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие принципы классификации: 1) по функциональному содержанию; 2) по характеру решаемых задач (сфере действия); З) по иерархии управления; 4) по характеру организации разработки; 5) по характеру целей; б) по причинам возникновения; 7) по исходным методам разработки; 8) по организационному оформлению. Управленческие решения могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления например: а) решения плановые; б) организационные; в) контролирующие; т) прогнозирующие. Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой- то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач: а) экономических; б) организационных; в) технологических; г) технических; д ) экологических и прочих. Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер. По уровням иерархии систем управления выделяют управленческие решения на уровне БС: на уровне подсистем; на уровне отдельных элементов системы. Обычно инициируются общесистемные решения, которые затем доводятся до элементарного уровня, однако возможен и обратный вариант.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие управленческие решения : а) единоличные; б) коллегиальные; в) коллективные. Предпочтение способа организации выработки управленческих решений зависит от многих причин: компетентности руководителя, уровне квалификации коллектива, характера задач. ресурсов и т. д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как: а) текущие (оперативные); б) тактические; в) стратегические.

По причинам возникновения управленческие решения делятся на: а) ситуационные связанные с характером возникающих обстоятельств; б) по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов; в) программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений. мероприятий; г) инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например в сфере производства товаров услуг, посреднической деятельности; д ) эпизодические и периодические вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ).

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки управленческих решений. К их числу можно отнести: а) графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем); б) математические методы. предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов; в) эвристические связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей.

По организационному оформлению управленческих решений делятся на: а) жёсткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения; б) ориентирующие, определяющие направление развития системы; в) гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы; г) нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе. Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет.

В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения. Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относятся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею. Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надёжными, принимаются "с наскока", "рывками". Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей. Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в ещё меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью. Перечисленные виды решений принимаются, в основном в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

2 Основные процессы принятия управленческих решений

2.1 Эффективность решения. Принципы принятия решения

Особое значение имеет проблема эффективности принятого решения. Любое управленческое решение имеет смысл лишь в том случае, если оно эффективно. Эффективность решения зависит от целого ряда объективных и субъективных факторов. В теории менеджмента особо выделяют два из них: 1) качество решения, которое в свою очередь связано с выбором наилучшей альтернативы из тех, что предлагает проблемная ситуация, а также с учетом возможностей исполнителей решения; 2) степень принятия этого решения людьми. Если один из факторов стремится к минимуму, эффективность решения падает. Высокая степень фактора качества будет обеспечиваться в том случае, если решение отвечает требованиям, предъявляемым к управленческим решениям. Они следующие:

• целевая направленность: решения должны быть направлены на достижение определенных инновационных целей;

• иерархическая субординация: решения менеджера должны соответствовать делегированным ему полномочиям;

• обоснованность: решения должны иметь объективное обоснование рациональности;

• адресность: решения должны быть ориентированы в пространстве и во времени, т.е. направлены на конкретного исполнителя и ограничены по времени;

• обеспеченность: решения должны предусматривать необходимые ресурсы и устанавливать источники их получения;

• директивность: решения должны быть обязательными для исполнения и носить плановый характер.

Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя (конкретных потребителей) и обеспечивающих реальность его реализации. В современных сложных и быстро меняющихся условиях большинство управленческих решений требуют высокой степени принятия их людьми. С большой вероятностью спрогнозировать эффективность принятого решения можно, зная принципы, которые лежат в основе процедуры принятия управленческого решения. Наиболее распространенные — это принцип единоначалия, принцип единогласия, принцип большинства и принцип консенсуса. Остановимся на каждом из них.

Принцип единоначалия. Решение принимается единолично. Оно может быть эффективным, если оценивается как качественное (высокое "К"). Но часто единоличные решения принимают менеджеры с авторитарным стилем поведения, которые предпочитают командовать и приказывать. Поэтому при выполнении решения возникает напряженность, а межличностные отношения характеризуются повышенной конфликтностью. Принцип единогласия. Это безоговорочная поддержка выдвигаемой альтернативы. Единогласие имеет место при отсутствии "коалиции" или противоборствующих групп, для организации единогласие — довольно опасный симптом, свидетельствующий об ослаблении демократического стиля мышления. Принцип большинства. Он вводится в действие, когда в процессе выработки решения соперничают разные мнения. В связи с этим при принятии решения прибегают к голосованию. Нередко для принятия решения достаточно простого большинства, иногда по некоторым принципиальным вопросам утверждается норма . Нельзя сказать, что использование этого принципа обеспечивает принятие высококачественного решения. Ведь нет гарантии, что большинство отстаивает лучшую альтернативу. Истории известно немало случаев, когда смелые прогрессивные идеи отдельных людей поначалу вообще никто не принимал всерьез. Принцип консенсуса. Появление данного принципа связано с рядом факторов. Во-первых, это углубление процессов демократизации управления. В условиях плюрализма мнений нельзя подавлять какую-то группу лиц или отдельных людей, представляющих свои видения решаемых проблем. Во-вторых — это возрастание информационных потоков и усложнение технико-экономических условий принятия решений. И то, и другое требует бережного отношения к каждой идее, неподдельного внимания к каждому человеку. На практике все это реализуются путем много- плановых согласований между отдельными людьми и группами по поводу значимых и "незначимых" проблем, связанных с принятием решения. Консенсус — это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Оно достигается путем взаимных обсуждений и консультаций, а также путем применения различных методик рационализации выдвигаемых альтернатив. для этой цели используется целый арсенал специальных приемов: "мозговая атака", "синектика", "интервью", "групповая работа" и т.д. В японском бизнесе для этих целей служит метод "ринги". Метод "ринги". Термин "ринги" в "Большом японо-русском словаре" трактуется как "получение согласия на решение проблемы путем опроса без созыва заседания". Процедура "ринги" состоит из ряда этапов. Первый этап — руководство фирмы совместно с привлеченными специалистами выдвигает общие соображения на проблему, по которой должно быть принято решение. Например: "Начать выпуск принципиально нового двигателя". Второй этап — передача проблемы "вниз" — в секцию, где организуется работа над проектом. Третий этап — "нэмаваси", буквально "обрубание корней", т.е. детальное согласование с исполнителями по всем пунктам готовящегося проекта. В сущности — это "сглаживание углов", т.е. ослабление разногласий, отсечение противоположных точек зрения. Подобно тому, как при пересадке дерева садовник проделывает подготовительную работу, обрубая торчащие далеко в сторону корни, принятие решения предваряется обсуждением проблемы всеми заинтересованными лицами и выработкой согласованного подхода к ее решению. Четвертый этап — проведение целенаправленных совещаний и конференций, на которых обсуждается конкретный путь решения проблемы. Пятый этап — доработка документа, который называется "рингисе", визирование его исполнителями (каждый должен поставить свою печатку), утверждение документа руководством фирмы. В Японии процедуру "ринги" относят к проявлениям управленческой философии, проповедующей предусмотрительность, осторожность, коллективную ответственность. И хотя в японской печати можно встретить критику в адрес процедуры за ее чрезмерную громоздкость за то, что "рингисе" часто перегружает каналы информации, об отказе от ее использования нет и речи. В обозримом будущем японцы от "ринги" не откажутся. Они считают, что "ринги" помогает им учитывать весь спектр мнений по разрабатываемым проблемам, поэтому выбрасывать за борт какое-либо даже не очень значительное мнение — это слишком большая роскошь. Эффективное принятие решений — это одно из важных условий эффективного существования и развития организации. Сегодня существует научная дисциплина — теория принятия решений, которая предлагает арсенал современных методов и технологий разработки управленческих решений. В настоящее время использование современных технологий принятия управленческих решений является жизненно важным для руководителя. В острой конкурентной борьбе выживают и добиваются успеха те организации, в которых руководство владеет умением принимать эффективные решения, используя дополнительные возможности, которые дают современные технологии принятия управленческих решений.

2.2 Этапы разработки рационального решения

Процесс принятия решений непрост. Научный подход рассматривает принятие управленческого решения как целостный процесс, который позволяет всесторонне изучить возникшую проблему, проанализировать возможные варианты ее решения и выбрать наиболее эффективный из них. Научный подход обеспечивает принятие рациональных решений. Рациональное решение базируется на объективном и глубоком анализе проблемы и учитывает определенные формально-логические требования. В каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности. Они определяются характером и спецификой деятельности организации, ее структурой, внутренней культурой и т.д. Тем не менее, есть общая для любого процесса принятия решений технология. Она используется в любой организации и сводится к трем стадиям: 1) подготовка решения; 2) принятие решения; З) реализация решения. На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формулируются проблемы, требующие решения. На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведении его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Процесс принятия рациональных решений проходит следующие стадии:

1. диагностика проблемы. диагностика — это определение проблемы. Первой фазой диагностики будет осознание и установление симптомов затруднения. Также на данном этапе необходимо распознать характеристики решения:

• является ли решение стратегическим, тактическим или оперативным;

• уровень неопределенности и риска;

• количество целей.

2. Сбор информации. Необходимо понять, что увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией. Релевантная информация — это данные, существенно касающиеся конкретного вопроса. Характерными ошибками на этой стадии являются:

• использование удобной информации вместо правдивой;

• предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частным; (вводящая в заблуждение экономия);

• сопротивление необходимости изменить решение под влиянием новой информации;

• технические, вычислительные ошибки.

3. Выявление ограничений. Пример ограничения — бюджет. Руководитель должен звать ограничения до того, как начнет выявлять альтернативы. Руководителю также необходимо определить стандарты или критерии принятия решений.

4. Поиск альтернатив. Многие из альтернатив легко обнаружить. Однако нередко возникают новые уникальные проблемы. В этом случае необходим творческий подход.

5. Оценка альтернатив — определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для данной стадии принятия решений важно выявление ловушек неэффективных решений:

• Окружение руководителя демонстрирует положительную оценку любому предложенному варианту решения.

• Иллюзия неконфликтных изменений чаще всего возникает тогда, когда реальные изменения отсутствуют, а решения являются "пустыми".

• Руководитель не принимает решений, перекладывая их на других, в одном случае на подчиненных, в другом — на непосредственного руководителя.

• Чрезмерная тревожность или высокий уровень мотивации вынуждает руководителя многократно возвращаться к уже принятым решениям.

5. Выбор альтернативы с наиболее благоприятными общими последствиями.

6.Установление обратной связи. На этой фазе происходит измерение и оценка решения или сопоставления фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Говоря о принятии рациональных решений, следует сказать о большой роли интуиции, которая включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведенные известным специалистом в области менеджмента Г. Минубергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических.

2.3 Методы моделирования и оптимизации решений

С целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы их разработки и оптимизации: 1. Методы моделирования (методы исследования операций) базируются на использовании математических моделей для решения наиболее часто встречающихся управленческих задач. Эта процедура, состоящая из отдельных этапов:

• постановка задачи;

• определения критерия эффективности анализируемой операции;

• количественное измерение факторов, влияющих на исследуемую операцию;

• построение математической модели изучаемого объекта (операции);

• количественное решение модели и нахождение оптимального решения;

• проверка адекватности модели и найденного решения;

• корректировка и обновление модели.

2. Модели теории игр. Большинство хозяйственных операций можно рассматривать как действия, совершаемые в условиях противодействия. Возможность прогнозирования действия конкурентов является существенным преимуществом для любой коммерческой организации. Такую возможность предоставляет менеджеру теория игр, математические модели которой побуждают анализировать возможные альтернативы своих действий с учетом возможных ответных действий конкурентов. Однако используются эти модели довольно редко, так как они оказываются слишком упрощенными по сравнению с реальными экономическими ситуациями.

3. Модели теории очередей (оптимального обслуживания) используются для нахождения оптимального числа каналов обслуживания при определенном уровне потребности в них: определение количества телефонных линий, троллейбусов на маршруте, операционистов в банке и т.п. Проблема здесь заключается в том, что дополнительные каналы обслуживания требуют дополнительных ресурсов, а их нагрузка неравномерна. Следовательно, нужно найти такое решение, которое позволяет сбалансировать дополнительные расходы на расширение каналов обслуживания и потери от их недостатка.

4. Модели управления запасами. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов своих ресурсов, чтобы избежать простоев или перерывов в технологических процессах и сбыте товаров или услуг. Но создание запасов требует дополнительных издержек на хранение, складирование, транспортировку, страхование и т.п. Кроме того, избыточные запасы связывают оборотные средства и препятствуют прибыльному инвестированию капитала. Модели управления запасами позволяют найти такой уровень запаса, который минимизирует издержки на его создание и поддержание при заданном уровне непрерывности производственных процессов.

5. Модели линейного программирования применяют для оптимального распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Большая часть разработанных для практического применения оптимизационных моделей сводится к задачам линейного программирования. Однако с учетом характера анализируемых операций и сложившихся форм зависимости факторов могут применяться и другие типы моделей. При нелинейных формах зависимости результатов операции от основных факторов — модели нелинейного программирования; при необходимости включения в анализ факторов времени — модели динамического программирования; при вероятностном влиянии факторов на результат операции модели математической статистики (корреляционно-регрессионный анализ). Необходимо учитывать некоторые требования, которые предъявляются к рациональным методам:

• практическая применимость;

• экономичность, подразумевающая, что затраты должны быть меньше полученного результата, а разница между ними, т.е. эффект, оптимальным для данной ситуации;

• обеспечение достаточной точности решения проблемы;

• достоверность, когда число ошибок не превышает некий приемлемый уровень.

Заключение

управленческий менеджмент информация решение

В данной работе произведен анализ управленческих решений. Работа выполнена на основе изучения теоретического материала.

Произведенное исследование теоретических основ управленческих решений позволил сделать вывод о том, что управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели. Принятие управленческого решения в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, так как является не индивидуальным, а групповым процессом, от которого зачастую зависит организация в целом и люди находящиеся в этой организации.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Каждый руководитель должен соблюдать основные требования к качеству информации для принятия управленческого решения: своевременность, достоверность, надежность, комплексность, адресность, правовая корректность, многократность использования, высокая скорость сбора и обработки, возможность кодирования, актуальность информации.

Во второй главе рассмотрены методы науки управления которые повышают качество принимаемых решений за счет использования научного подхода, системной ориентации и моделей.

Теория игр — это метод, используемый для оценки влияния какого-либо действия на конкурентов. Моделями теории очередей можно пользоваться в соответствии со спросом на них. Модели управления запасами помогают руководителю синхронизировать размещение заказов на ресурсы и оптимизировать их объемы, а также определять оптимальное для склада количество готовой продукции. Модели линейного программирования позволяют установить оптимальный способ распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями в них. Имитационное моделирование — это использование устройства, которое имитирует реальный мир. В экономическом анализе используется ряд методов для определения экономического положения организации или осуществимости действия с экономической точки зрения.

На основании произведенного анализа управленческих решений можно предложить следующее мероприятия для их совершенствования:

-соблюдать предъявленные требования при принятии управленческих решений;

-классифицировать управленческие решения т.к.классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность;

-пользоваться научной технологией при принятии и реализации управленческих решений. В заключение данной курсовой работы об управленческих решениях отметим следующее. То, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. Принятие правильных решений — это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и, в зависимости от достигнутого уровня компетентности, говорят об эффективности работы менеджера.

Список использованной литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во "Триада Лтд", 2009.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд.: Учебник. – М.: "Гардарика", 2008.

3.Гасанов А.З.Учебное пособие. "Разработка управленческих решений" -2005.

4.Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. / Пер. с англ. – М.: Дело, 2009.

5. Инновационный менеджмент: Справочное пособие. – СПб.: МиМ, 2007.

6. . Менеджмент организации: Учебное пособие/Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА-М, 2005.

7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Дело, 2008.

8. Морита Акио. "Сделано в Японии": Пер. с англ. (При участии Рейнголда Э. и Симомуры М. Общ. ред. и вступ. ст. АЮ. Юданова. – М.: Прогресс, 2009.

9. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М.К. Тутушкиной. – М.: Филинъ, 2006.

10. Русинов Ф.М., Никулин Л.Ф., Фраткин Л.В. Менеджмент и самоменеджмент в современных рыночных отношениях : Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2009.

11. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА-М, 2005.

12. Старобинский Э.Е. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006.

13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – 2-е изд. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2008.

14. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд. – М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2006.

15. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В.Я. Горфинкель, Е.М. Купряков, В.П. Прасолова и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2009.

16. Якокка Л.И. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 2008.