

# Рациональное принятие решений

студент гр.899 Монгуш Аржаана



- Решение - это выбор наилучшего варианта из набора возможных альтернатив.
- Рациональное решение - это решение, которое основывается на базе аналитического процесса, и часто не зависит от предшествующего опыта

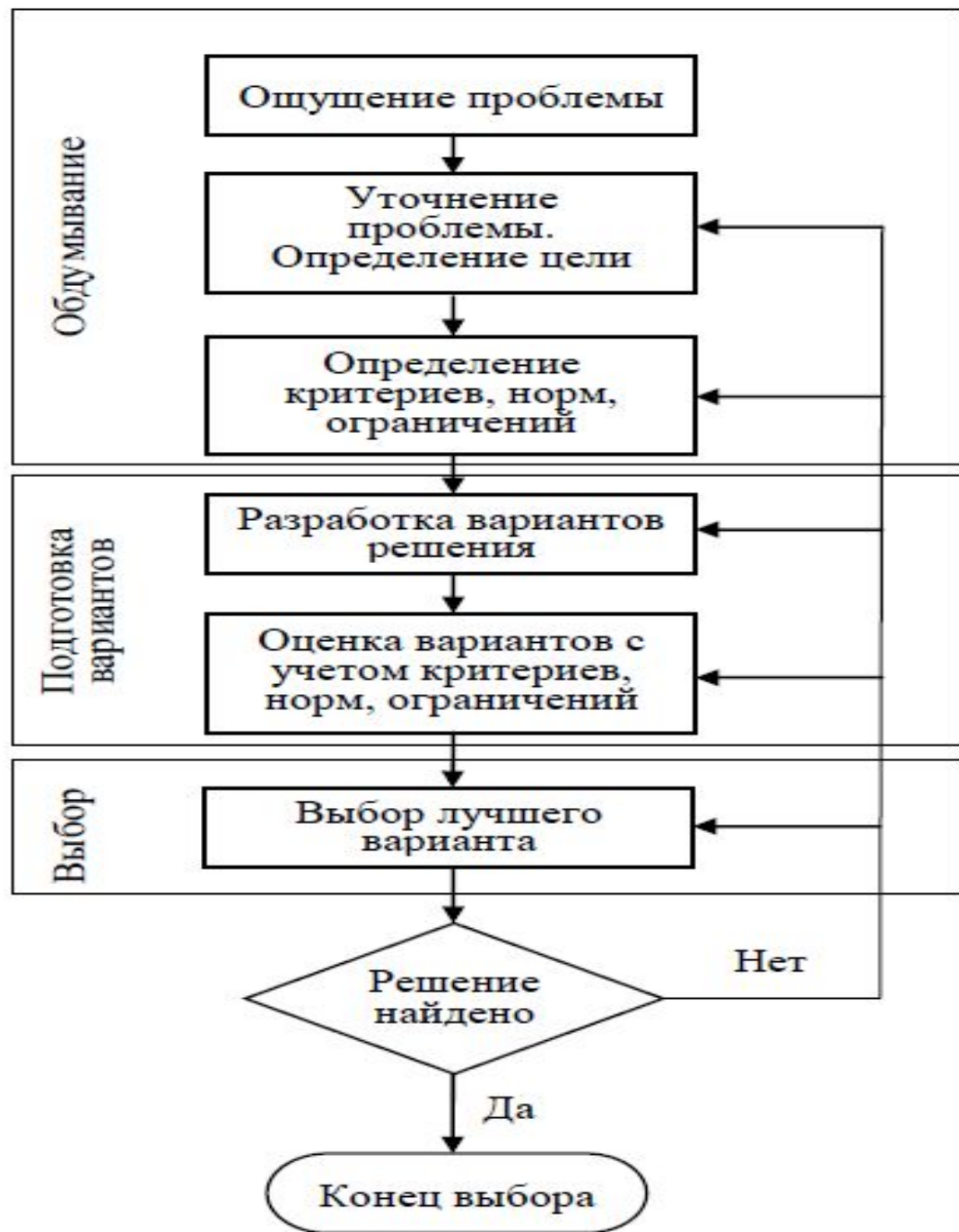
# Подход Герберта Саймона

- Саймон утверждал, что принятие решений - это суть процесса управления и что прогресс в области менеджмента можно обеспечить, обучая руководителей методам принятия рациональных решений, а не пытаться изобрести какие-то идеальные организационные структуры

- Г. Саймон выделил три главных стадии процесса принятия решений:
- 1) Поиск причин, объясняющих необходимость принятия решения. На этой стадии руководитель, решающий ту или иную проблему, осуществляет так называемую, разведывательную деятельность, т.е. всесторонне обдумывает возникшую ситуацию, осуществляет поиск симптомов проблемы и причин ее появления.

- 2) Придумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности. На второй стадии руководитель осуществляет «проектную» деятельность, т.е. подготовку к принятию решения, которая включает в себя поиск альтернатив и анализ их последствий с учетом различных факторов, влияющих на результат выбора.
- 3) Выбор определенного курса деятельности. На этой стадии осуществляется непосредственно выбор альтернативы, т.е. принятие

# □ Схема принятия решения



□ Организационное решение - это выбор, который делает руководитель, чтобы выполнить свои обязанности, определенные его должностью. Цель организационного решения - обеспечение последовательного движения организации к намеченным целям. Организационные решения бывают *запрограммированными* и *незапрограммированными*.

*Запрограммированными* решениями являются те, которые сопутствуют получению результата, и определены некоторой, уже отработанной последовательностью шагов, решений или действий. *Незапрограммированные* решения - те, которые возникают вследствие новой необычной ситуации.

# Прогнозирование

- Одна из моделей предполагает, что следующий период будет точно таким же, как и настоящий. Другая допускает, что изменения в следующем периоде будут равны изменениям, произошедшим в настоящем периоде по сравнению с прошлым; третья, наиболее обычная, предполагает, что следующий период является средневзвешенной оценок прошедших периодов.
- Традиционная управленческая теория основана на полной рациональности лиц, принимающих решения. Эта модель управления представляет «экономического человека», который имеет дело с реальным миром во всей его сложности. Он выбирает рационально определенный лучший курс действий из возможных с целью максимализировать свой результат. Но эта модель отличается от реальной, так как в человеческом мышлении и поведении присутствует большой



- Саймон вместо «экономического человека» предложил модель «административного человека». В то время как «экономический человек» максимализирует, т. е. выбирает наилучший курс из возможных, «административный человек» ищет курс, который удовлетворителен или по крайней мере достаточно хорош. В этом случае принимающий решение человек имеет дело со значительно упрощенной управленческой ситуацией. Он принимает во внимание только то относительно небольшое количество факторов, которое он способен охватить. Таким образом, «удовлетворительно работающие» руководители обходятся без поиска всех возможных альтернатив и могут пользоваться относительно простыми принципами здравого смысла. С точки зрения бизнеса они ищут не «максимальную прибыль», а «удовлетворительную прибыль», не «оптимальную

# Подход Виктора Врума

- Исследования В. Врума привели к выводу, что участие в принятии решений оказывает положительное влияние на результаты деятельности отдельных подчиненных и организации в целом. Кроме того, В. Врум показал, что степень этого влияния зависит от определенных личностных характеристик участников принятия решения. Так, с одной стороны, было установлено, что люди авторитарного склада и люди, имеющие слабую потребность в независимости, остаются равнодушными к возможности участвовать в принятии решений. С другой стороны, люди, склонные к равенству и демократии, а также имеющие сильную потребность в независимости, повышают свою мотивацию и производительность

Позднее В. Врум совместно с Р. Йеттоном сформулировал пять стилей (или процессов) принятия решений руководителем:

- ▣ **A1.** Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя всю информацию, которая имеется у вас в данный момент времени.
- ▣ **A2.** Вы получаете необходимую информацию от ваших подчиненных, а затем решаете проблему самостоятельно. При этом вы можете сообщить подчиненным, в чем заключается проблема. В этом случае роль подчиненных в принятии решения сводится лишь к предоставлению необходимой информации, а не к поиску или оценке возможных решений.
- ▣ **C1.** Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете подчиненных вместе в одну группу. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение ваших

▣ **C2.** Вы излагаете проблему группе подчиненных, коллективно собираете их идеи и предложения. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение ваших подчиненных.

▣ **G2.** Вы излагаете проблему группе подчиненных. В процессе совместного обсуждения вы осуществляете поиск и оценку альтернатив и пытаетесь достичь согласия при решении проблемы. Ваша роль напоминает роль председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, и готовы принять любое решение, которое получило поддержку группы.

▣ Стили принятия решений **A1** и **A2** обозначаются как *автократические*, **C1** и **C2** — как *консультативные*, а

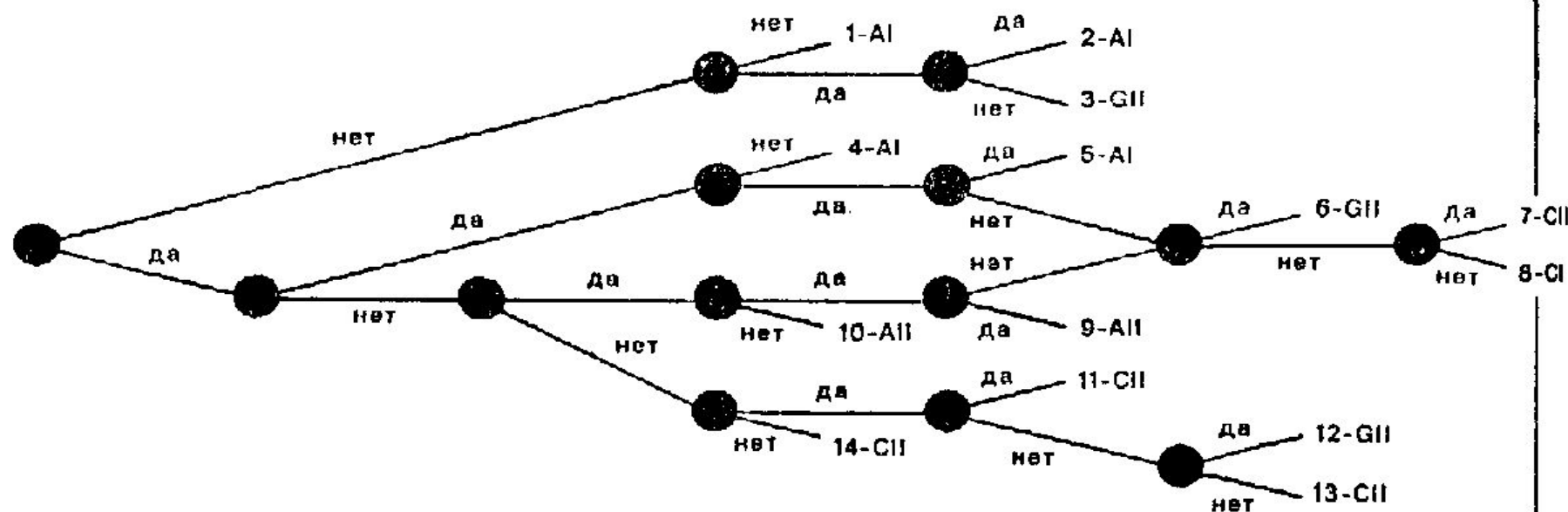
Были разработаны семь критериев, по которым должна оцениваться каждая проблемная ситуация:

- 1. Значение качества решения.
- 2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
- 3. Степень структурированности проблемы.
- 4. Значение согласия подчиненных с принятым решением для его эффективного выполнения.
- 5. Вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- 6. Мотивация подчиненных на достижение целей организации, которые преследуются при решении данной проблемы.
- 7. Вероятность возникновения конфликтов между подчиненными в процессе принятия решения.

- Эти критерии определяют модель принятия решений, которая, как показано на рисунке, может быть представлена в виде «дерева решений».
- В предложенной модели каждый критерий превращается в вопрос, который задает себе руководитель при оценке текущей ситуации. Чтобы определить, какой стиль принятия решений наиболее подходит в данной ситуации, руководитель последовательно отвечает на каждый вопрос («Да» или «Нет»), двигаясь по дереву решений слева направо.
- В конечном пункте движения модель предписывает стиль, который желательно использовать, чтобы принять качественное решение с приемлемыми затратами времени.

# □ «Дерево решений»

1	2	3	4	5	6	7
Имеются ли требования, предъявляемые к качеству решения и позволяющие определить степень предпочтительности одного решения по сравнению с другим?	Располагаю ли я достаточной информацией, чтобы принять качественное решение?	Структурирована ли проблема?	Является ли согласие подчиненных с выбранным решением существенным для его эффективного выполнения?	Если бы вам нужно было принимать решение самостоятельно, есть ли у вас достаточная уверенность в том, что оно будет поддержано вашими подчиненными?	Согласны ли подчиненные с целями организации, достижению которых они будут способствовать, решив эту проблему?	На чреват ли выбранное решение конфликтом между подчиненными?
А	Б	В	Г	Д	Е	Ж



Спасибо за  
внимание

