

# Управленческое решение

Процесс принятия управленческого решения

Парадигмы управленческих решений

Типология проблем и решений

Стили принятия управленческих решений

# Сущность управленческого решения

Процесс принятия управленческого решения – это фактически синоним слова «управление», потому что он пронизывает все функциональные обязанности менеджера.

# Примеры решений в области планирования

- \* Каковы основные долгосрочные цели организации?
- \* Какие стратегии позволяют достичь их самым эффективным образом?
- \* Каковы основные краткосрочные задачи организации?
- \* Насколько сложными должны быть основные индивидуальные задачи? и т.д.

# Примеры решений в области организации

- \* Сколько работников должны подчиняться непосредственно руководителю?
- \* Насколько централизованной должна быть организация?
- \* Как следует спланировать работу?
- \* В какой момент следует изменить структуру организации? и т.д.

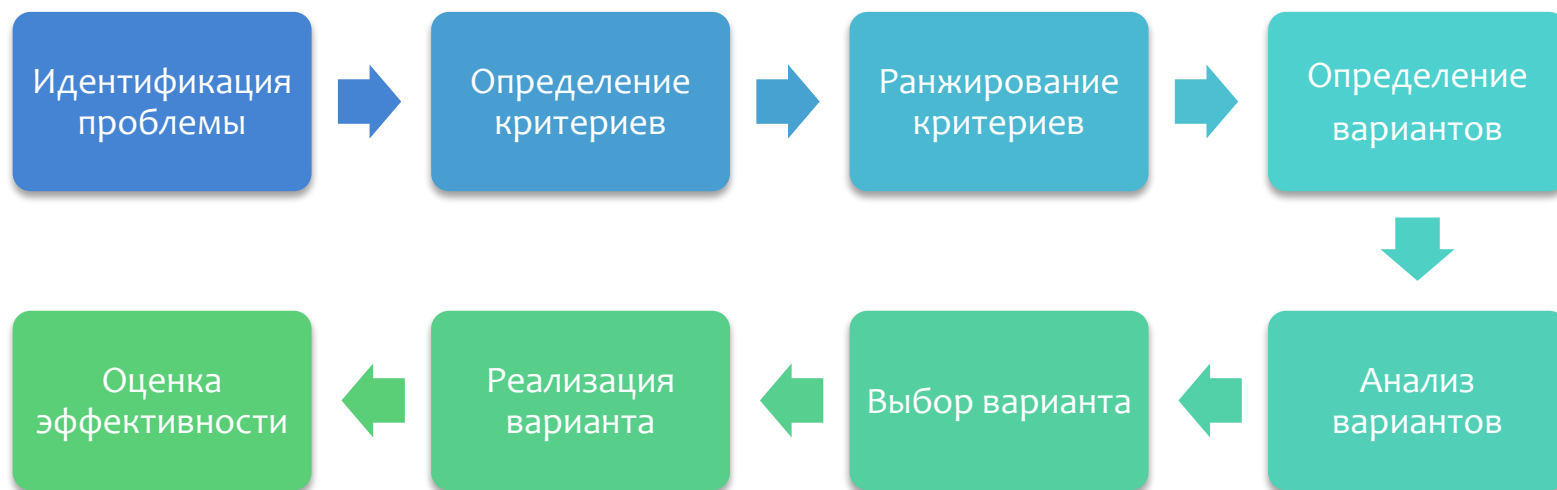
# Примеры решений в области руководства

- \* Как следует поступать с сотрудниками, которые явно имеют недостаточную мотивацию для хорошей работы?
- \* Какой стиль руководства наиболее эффективен в конкретной ситуации?
- \* Как те или иные конкретные изменения повлияют на производительность труда рабочих?
- \* В каких случаях следует поощрять конфликт? и т.д.

# Примеры решений в области контроля

- \* Какие аспекты деятельности организации нуждаются в контроле?
- \* Каким образом следует контролировать эти аспекты деятельности?
- \* В какие моменты наблюдаются наибольшие отклонения в результатах деятельности организации от норм и стандартов?
- \* Какой тип информационной системы управления следует создать в организации? и т.д.

# Процесс принятия управленческого решения



# Управленческая проблема

**Проблема – это расхождение между существующим и желаемым состоянием.**

- \* Правильность оценки проблемы – это важнейшая предпосылка для ее дальнейшего разрешения.
- \* Менеджеру в данном случае необходим некий **эталон**, т.е. представление о желаемом (например, намеченные ранее цели, показатели эффективности других подразделений компании или других компаний).
- \* Проблема должна обязательно давить на менеджера, должна принуждать его к действию.
- \* Проблема не будет осознаваться менеджером, если он не будет уверен, что она лежит в его **компетенции** (соответствующие полномочия, бюджет, информация и т.д.).



# Парадигма абсолютной рациональности

- \* Четкость и однозначность проблемы.
- \* Ориентированность на достижение цели.
- \* Знание всех вариантов.
- \* Четкость предпочтений.
- \* Постоянство предпочтений.
- \* Отсутствие временных и материальных ограничений.
- \* Максимальная отдача от принятого решения.
- \* Все решения принимаются на основе экономических интересов предприятия, т.е. на первый план выдвигаются цели максимизации прибыли.

# Парадигма ограниченной рациональности

- \* Проблема очевидна лишь для конкретного менеджера.
- \* Выбор критериев ограничен.
- \* Для оценки создается простая модель, очень зависящая от личности менеджера.
- \* Выбор вариантов ограничен.
- \* Поиск решения происходит не пока будет найден самый выгодный вариант, а пока не будет достигнут удовлетворительный результат, относительно правильное решение.
- \* В ходе реализации ключевое воздействие оказывает организационная культура.
- \* Оценка результатов редко бывает объективной, чаще всего можно говорить лишь об относительной полезности.

# Какая еще возможна парадигма?

Интуитивная методика принятия решения

# Типы проблем и решений

- \* **Структурированные проблемы и программированные решения.**

В данном случае мы имеем дело с простыми, стандартными проблемами, которые уже случались или которые предполагаются. В данном случае менеджер пользуется соответствующей **процедурой** (серия взаимосвязанных последовательных действий, которые используются в качестве реакции на структурированную проблему), **правилом** (это четкое указание, что следует или не следует делать менеджеру) или руководствуется **политикой** (набор правил, определяющий конкретные параметры принятия решений).

- \* **Неструктурированные проблемы и непрограммированные решения.**

В данном случае проблема нестандартна, ее ранее не было в опыте человека, принимающего решение.

Чем выше мы понимаемся по служебной лестнице, тем чаще встречаются такие проблемы.

# Условия принятия решений

- \* **Определенность.** Это ситуация, в которой менеджер может найти правильное решение, потому что ему известны результаты выбора каждого варианта.
- \* **Риск.** Это условия, при которых лицо, принимающее решение, может оценить вероятность тех или иных его результатов методами вычислений.
- \* **Неопределенность.** Это ситуация, в которой лицо, принимающее решение, не может ни точно, ни с определенной степенью вероятности оценить возможные результаты того или иного решения.

# Пример

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>
<b>C1</b>	13	14	11
<b>C2</b>	9	15	18
<b>C3</b>	24	21	15
<b>C4</b>	18	14	28

# Пример

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>
<b>C1</b>	11	7	17
<b>C2</b>	15	6	10
<b>C3</b>	0	0	13
<b>C4</b>	6	7	0

# Стили принятия решения

- \* **Менеджер, избегающий проблем.** Происходит простое игнорирование информации, указывающей на проблему. Причина – безынициативность.
- \* **Менеджер, выявляющие проблемы.** Активное выискивание проблемы, принимается упреждающий подход.
- \* **Менеджер, решающий проблемы.** Решение проблем происходит по мере их поступления.



# Стили принятия решения

<b>Степень принятия неопределенно сти      Низкий Высокий</b>	<b>Аналитический стиль</b>	<b>Концептуальный стиль</b>
	<b>Директивный стиль</b>	<b>Поведенческий стиль</b>
	<b>Рациональный</b>	<b>Интуитивный</b>
<b>Способ мышления</b>		

# Национальные особенности принятия решений (примеры)

- \* В Англии в силу децентрализованности предприятий высшие менеджеры плохо разбираются в технических вопросах, поэтому решения, касающиеся технической стороны дела принимаются менеджерами среднего звена.
- \* Во Франции, наоборот, почти все решения принимают менеджеры высшего звена.
- \* В Индии менеджеры среднего звена вообще лишены инициативы, решения принимаются только высшим звеном.
- \* В Германии процесс принятия решения более централизован, автократичен и иерархичен.
- \* В Швеции высока степень демократизма.
- \* В Японии демократизм представлен традицией принятия решения путем консенсуса, что требует большого количества времени.
- \* В Египте решения принимаются очень медленно и продуманно.
- \* В Таиланде и Индонезии уходит очень много времени на анализ перед принятием решения.