

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.

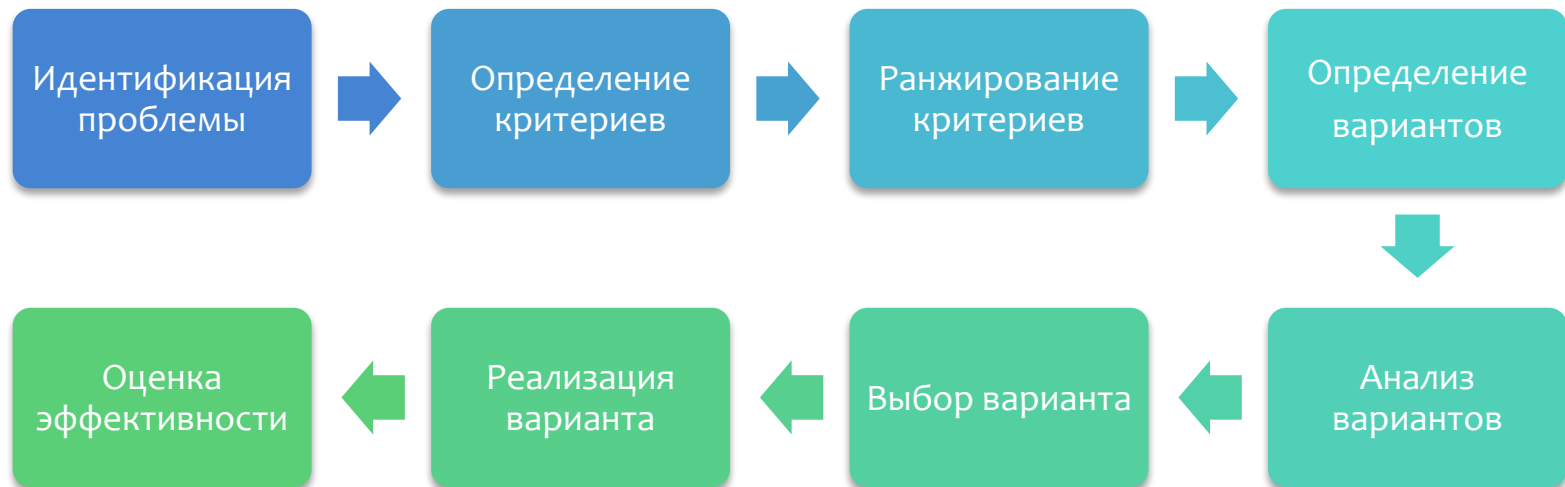
Примеры решений в области руководства

- * 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

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

Пример

	K1	K2	K3
C1	11	7	17
C2	15	6	10
C3	0	0	13
C4	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

Степень принятия неопределенно сти Низкий Высокий	Аналитический стиль	Концептуальный стиль
	Директивный стиль	Поведенческий стиль
	Рациональный	Интуитивный
Способ мышления		

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.