

КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

**Выполнили студенты 2-го курса экономического
факультета**

Русакова Ксения и Синенок Владимир

КУЛЬТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- Принятие решений руководителями во многом зависит от
- **структуры управления организации** (штабной, матричной, проектной),
- **стиля управления** (авторитарного, демократического или попустительского) и **культуры организации.**



ТРАДИЦИОННАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

- Традиционная **структура управления** организацией иерархична, обладает системой сложившихся связей на основе разделения функциональных обязанностей и субординации принятия и выполнения решений «сверху вниз». Критериями живучести таких организаций и правильности принимаемых в них решений являются *эффективность* и *качество*.



- Однако в **инновационных организациях**, где люди работают в условиях изменений, а вовлечение персонала в достижение общей цели сопровождается передачей полномочий, ресурсов и ответственности конкретным командам и исполнителям, происходят организационные изменения и переход к управлению на основе проектов и матричной системы связей. Такие организации приобретают достоинства *гибкости* и *адаптируемости*, что обеспечивает им дополнительный запас прочности в условиях постоянных изменений внешней среды.



СПЕЦИФИКА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ТРАДИЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

- Специфика принятия решений в традиционных и «гибких» организациях определяется особенностями доступа к информации, необходимой для выбора альтернатив.
- В традиционных организациях информация обеспечивается иерархичными вертикальными коммуникациями, она дозирована и персонифицирована.



- В гибких организациях действуют **сетевые, разветвленные информационные системы**, обеспечивающие свободный выход за пределы организации и позволяющие собирать и распространять информацию по горизонтальным связям. За счет не только внутренних, но и внешних информационных ресурсов появляется **дополнительная возможность оперативно находить альтернативные решения возникающих проблем.**
- Этой возможностью пользуются не только руководители, но и все целевые команды, в которых налажено взаимодействие между различными структурными подразделениями и приветствуется динамичный менеджмент.



РАБОТА В ГИБКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ ТРЕБУЕТ СОЗДАНИЯ СООТВЕТСТВУЮЩИХ УСЛОВИЙ:

- • открытый доступ в Интернет, наличие электронной почты и необходимой компьютерной техники у всех сотрудников, участвующих в информационном обмене;
- • создание единого пространства офисов, кафедр с размещением в них мест руководителей и сотрудников с целью обеспечения постоянного контакта и передачи оперативной информации;
- • наличие релаксационной зоны отдыха и обмена неформальной информацией с целью поддержания постоянного обмена творческими идеями;
- • использование системы хотеллинга: обезличенные, оборудованные всем необходимым рабочие места, используемые по мере необходимости любым сотрудником.



ВЛИЯНИЕ СТИЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- В научной литературе различают три основных стиля управления:

- 1) *Авторитарный стиль*
- 2) *Демократический стиль*
- 3) *Попустительский стиль руководства*



АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

- *Авторитарный стиль* управления как культурная норма организации способствует доминированию решений, принимаемых на основе принципа оптимизации — выбора наилучшего из возможных способов решения в каждой конкретной ситуации.
- Однако слабое делегирование полномочий и ответственности приводит к излишней осторожности там, где нет четких предписаний или полной информации.



АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

- В результате решения могут откладываться до появления новых обстоятельств или дополнительных указаний. В случае если начальство все-таки требует принять решение, им может стать первая же альтернатива, которая покажется приемлемой или удовлетворительной для решения проблемы в конкретных условиях.
- Часто процесс выбора сопровождается «рассеиванием» ответственности среди других участников, чтобы в случае неудачи было сложнее найти «ответчика».



АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ

- В авторитарных культурах круг управленцев, принимающих решение, весьма ограничен. И подчиненные, в том числе и руководители среднего звена, лишь осуществляют решения других. При этом их главная задача состоит в истолковании намерений руководства и интерпретации локальных проблем. Связь между решением и его практическим осуществлением ослабевает и даже может привести к обратным результатам, если топ-менеджеры не управляют процессом внедрения решений.



ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ

- *Демократическому стилю* управления многие исследователи приписывают достоинства, обеспечивающие создание творческой атмосферы, помогающей коллективам находить нетрадиционные решения возникающих проблем. Нравственные проблемы возникают в ситуациях
- творческого процесса, когда люди, принимающие решения, не в состоянии обеспечить строгое соответствие решений и возможностей для их осуществления, сделать выбор и последовательно, своевременно внедрить его в жизнь. В результате накапливаются хронические проблемы, с которыми коллектив может жить до возникновения кризиса.



ПОПУСТИТЕЛЬСКИЙ СТИЛЬ РУКОВОДСТВА

- *Попустительский стиль руководства* часто приводит к формированию культуры принятия решений по типу, названному в литературе «моделью мусорного ведра». Согласно ей, в «мусорном ведре» организации перемешаны проблемы, решения, участники и ситуации выбора. Если в организации существуют традиции, стратегия и организационная структура, это помогает в отдельных случаях находить конкретные решения. Но если организация попадает в ситуацию динамичных изменений, обновления технологий, то времени для рационального обдумывания решений нет, и принимаются любые возможные решения, даже не связанные с конкретными проблемами.



- *Этика принятия решений рекомендует учитывать культуру организации и осуществлять управление как на этапе выбора альтернатив, так в процессе внедрения решения и оценки его последствий.*

