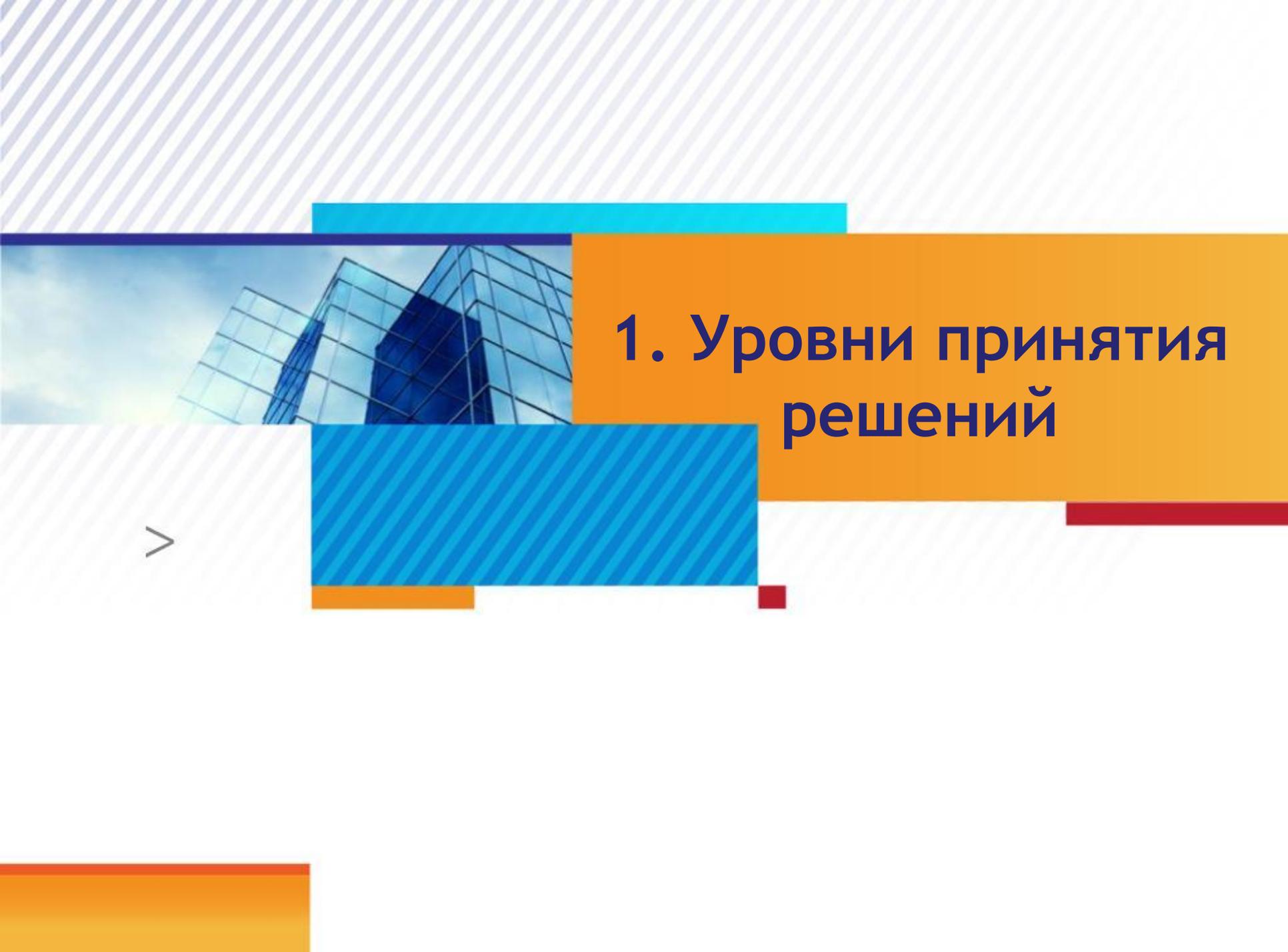


# Уровни и подходы к принятию управленческого решения в организации





# 1. Уровни принятия решений

>

# Уровни принятия решений

Существуют различия в типах принимаемых руководителями решений и относительной трудности проблем, требующих решения.

М. Вудкок и Д. Фрэнсис (английские специалисты по менеджменту) выделяют 4 уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки.



# Уровни принятия решений

4. Инновационный

3. Адаптационный

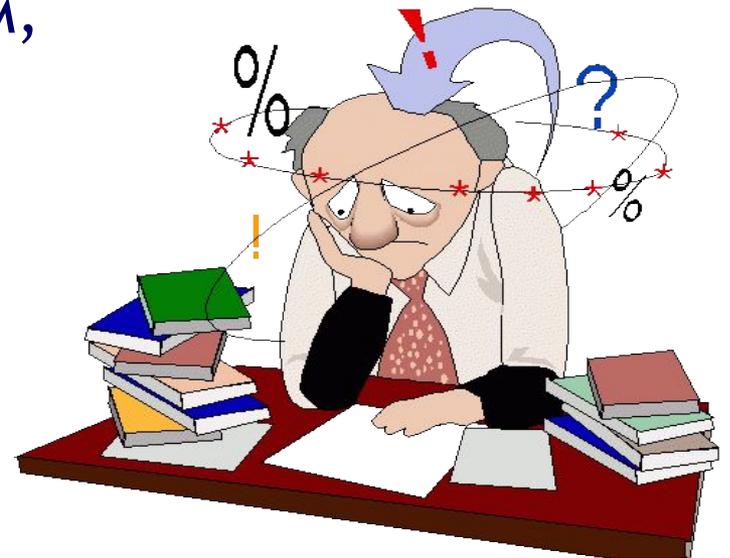
2. Селективный

1. Рутинный

# Уровни принятия решений

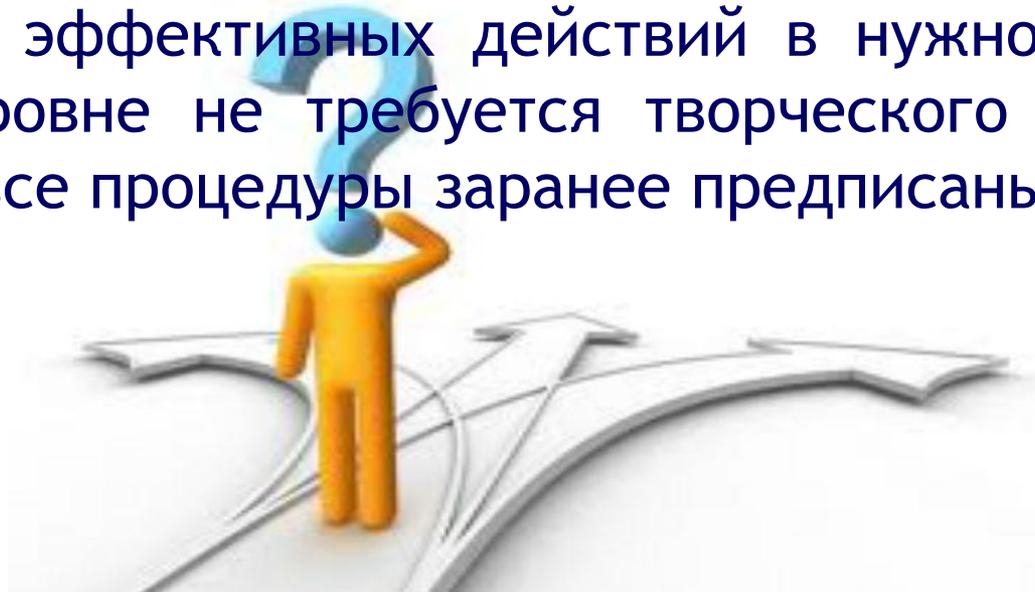
**1. Рутинный уровень** - уровень, на котором принимаемые решения представляют собой часть обычной рутины. Руководитель ведет себя в соответствии с имеющейся программой подобно компьютеру, распознающему ситуации и «поступающему» предсказуемым образом.

Функция менеджера состоит в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а затем взять на себя ответственность за начало определенных действий.



# Уровни принятия решений

Трудности здесь могут возникнуть, если руководитель не обладает чутьем, неверно трактует имеющиеся указания по той или иной ситуации, действует нелогично, принимает ошибочные решения или проявляет нерешительность либо вовсе не может обеспечить эффективных действий в нужное время. На этом уровне не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.



# Уровни принятия решений

**2. Селективный уровень** - это такой уровень, на котором требуется некая доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах. Руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и стремится выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных вариантов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме.

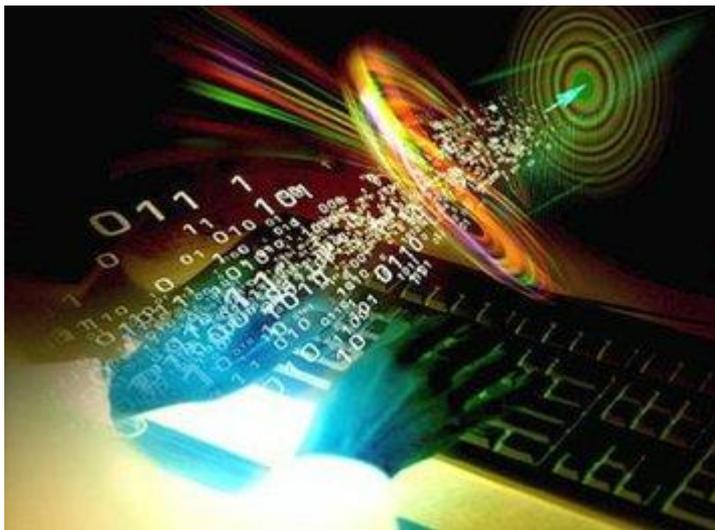


# Уровни принятия решений

**3. Адаптационный уровень** - уровень, на котором встречаются дополнительные трудности, т. к. руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым. Обычно здесь имеются набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Успех руководителя зависит от его личной инициативности и способности сделать прорыв в неизвестное. Руководитель ищет новое решение известной проблемы.

# Уровни принятия решений

**4. Инновационный уровень** - проблемы этого уровня наиболее сложны и требуют наибольшего внимания менеджера. К ним необходимо применить совершенно **новый** подход.



WWW.FOTOBANK.RU DV00-2931 Digital Vision RF 123052

Руководитель должен уметь понимать совершенно неожиданные проблемы, решение которых требует от него развития в себе способности мыслить применительно к изменяющимся условиям.

# Уровни принятия решений

В организации принятие управленческих решений осуществляется на различных уровнях. Связано это, прежде всего, с тем, что в каждой организации существует иерархия менеджеров.



Так, менеджеры по уровням иерархии подразделяются на руководителей *высшего, среднего и низшего уровней.*



# Уровни принятия решений

Соответственно выделяют управленческие решения менеджеров:

УР высшего звена



УР среднего звена

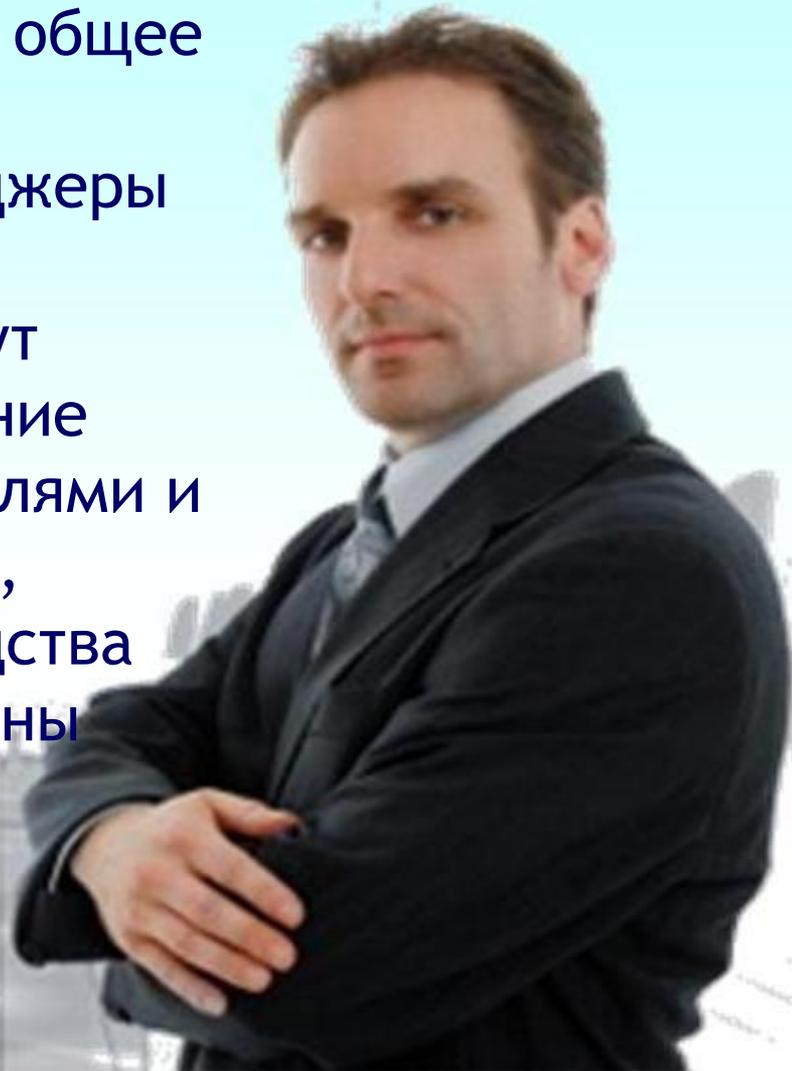


УР низшего звена



# Высший уровень принятия УР

Это небольшая группа людей, несущих ответственность за общее управление и деятельность организации. Высшие менеджеры разрабатывают стратегию, определяют политику и несут ответственность за управление отношениями с представителями и институтами внешнего мира, такими как акционеры, средства массовой информации, органы государственной власти.



# Высший уровень принятия УР

Они должны иметь полную информацию о состоянии дел в организации, в то же время направляя основные усилия на определение перспектив ее развития или взаимодействие с внешними агентами.



# Средний уровень принятия УР

## Менеджеры среднего звена

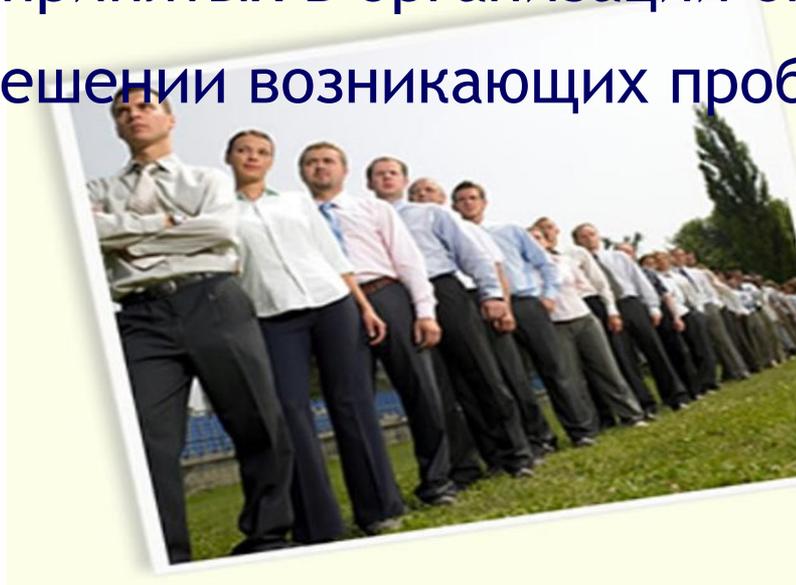
- Детализируют стратегию до мероприятий, устанавливают их сроки выполнения.
- Направляют деятельность управленцев низшего звена в русло политики компании
- Проверяют достижение подчиненными поставленных целей
- Доводят до управленцев низшего звена ожидания руководства, а до менеджмента высшего звена информацию о реальном положении дел в компании.

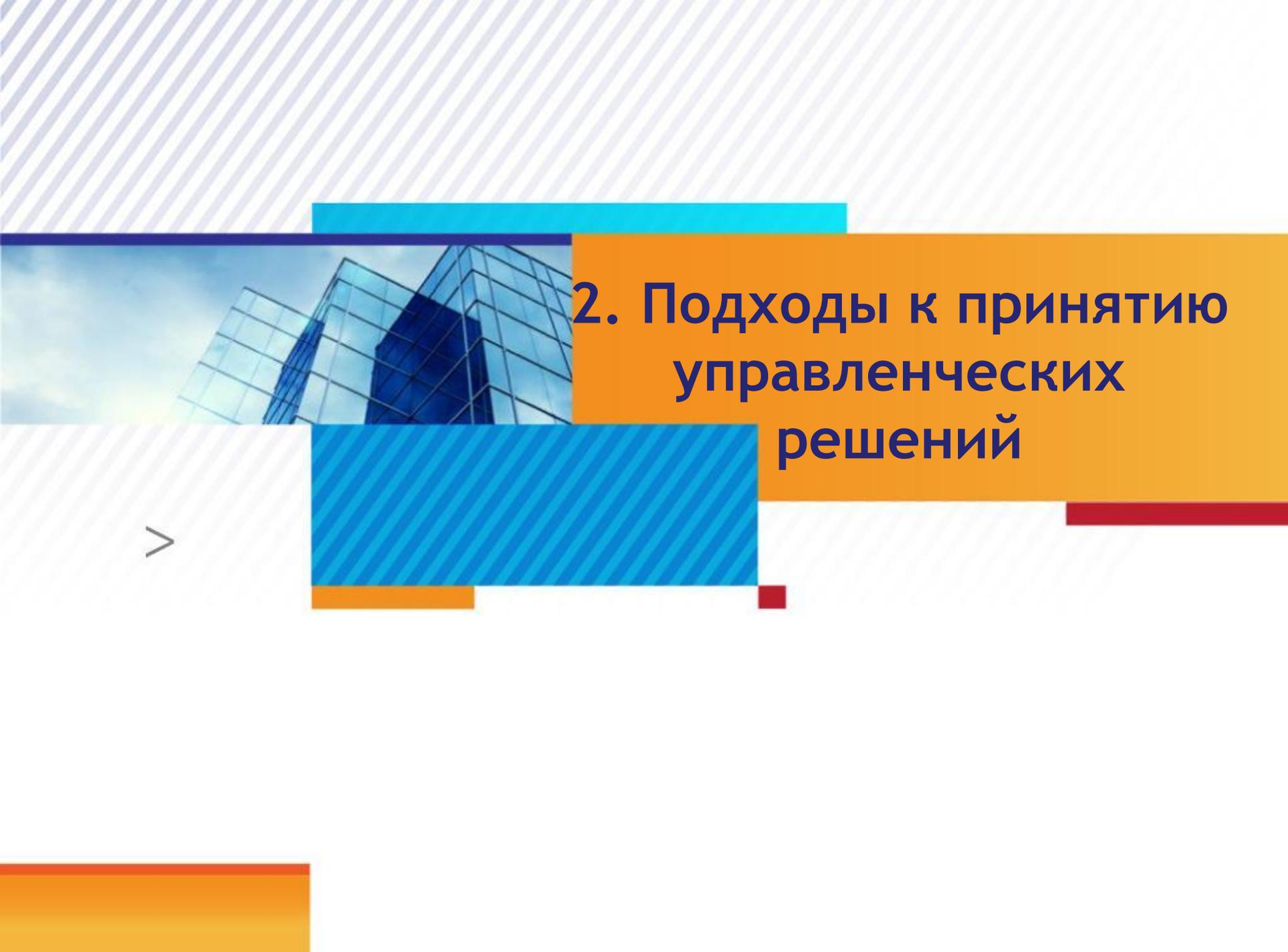


# Низший уровень принятия УР

## Менеджеры низшего звена

- Изыскивают необходимые ресурсы
- Контролируют выполнение мероприятий
- Несут ответственность за исполнение подчиненными ежедневных, принятых в организации операций
- Участвуют в решении возникающих проблем

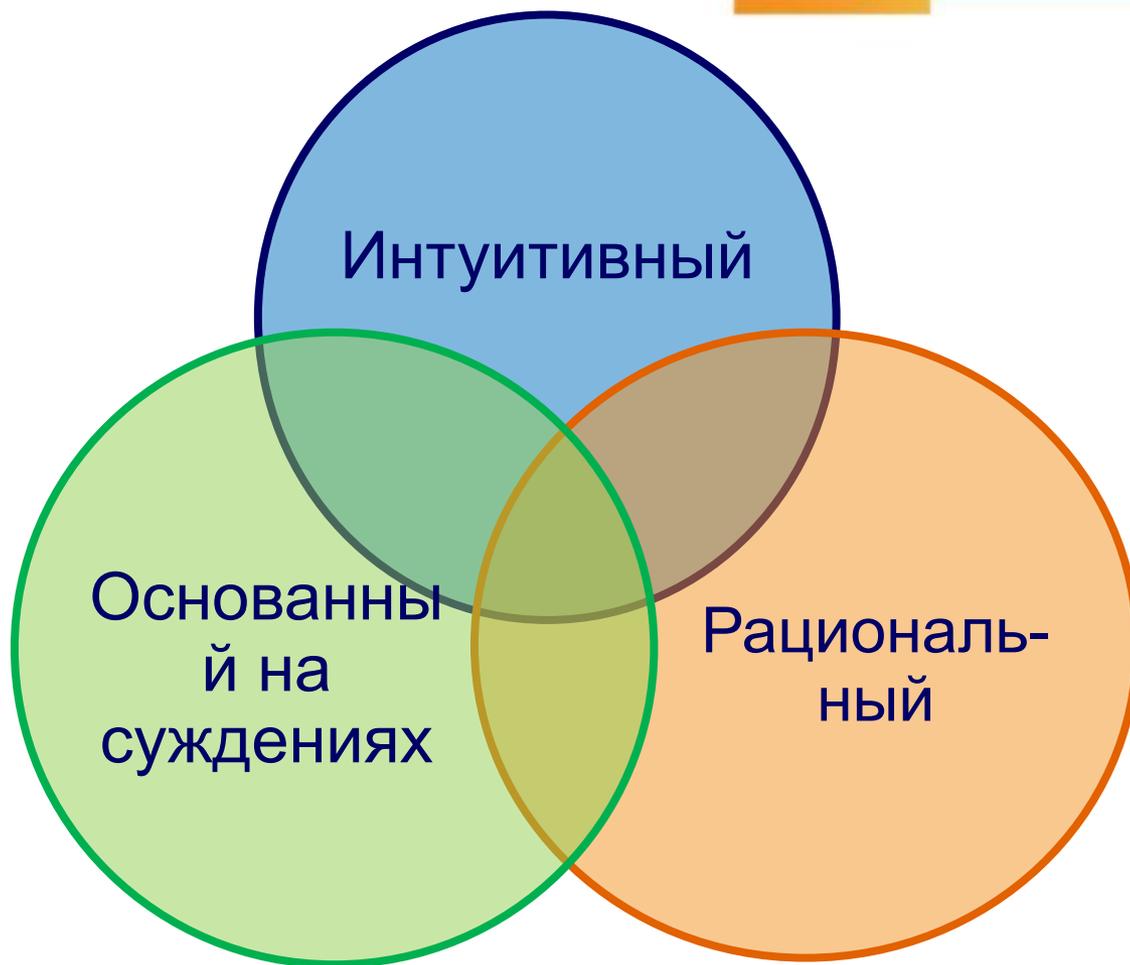




## 2. Подходы к принятию управленческих решений

>

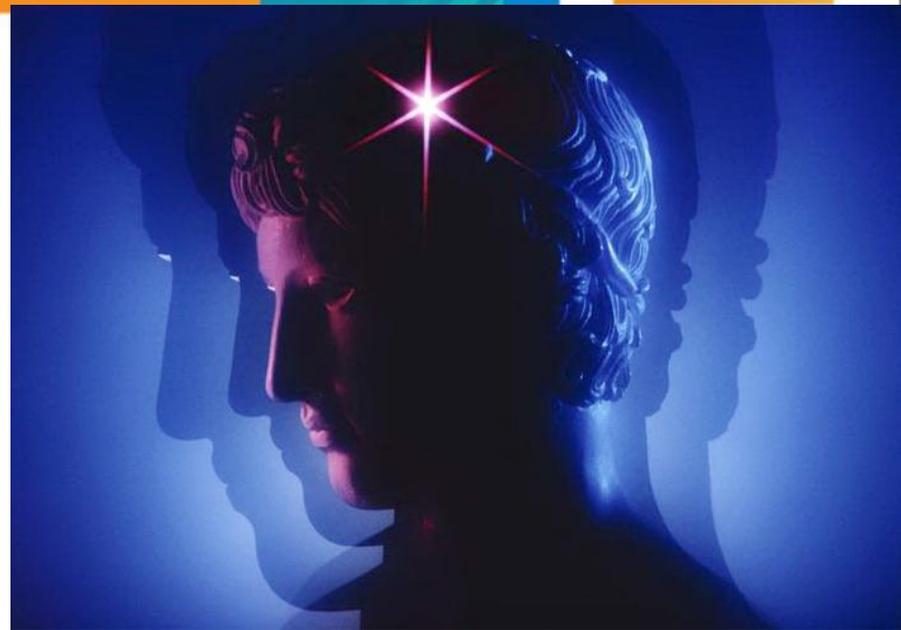
# Подходы к принятию УР



# Интуитивный подход

Решение принимается на основе ощущения, без анализа всех «за» и «против».

Как правило, интуиция развивается вместе с приобретением опыта. У разных людей это ощущение выражено в большей или меньшей степени.

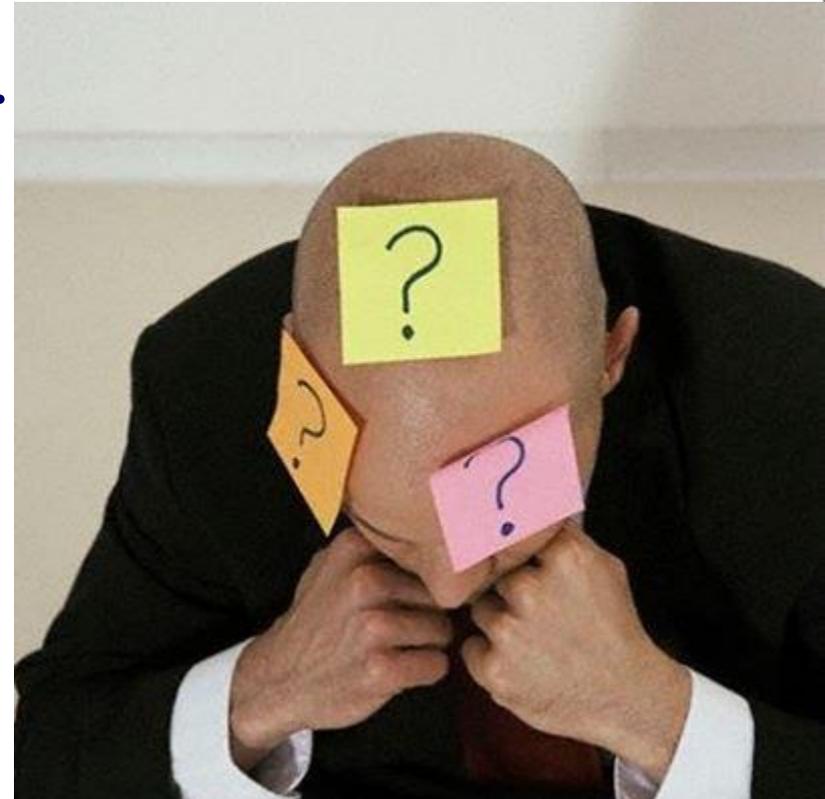


Однако, как показывает статистика, шансы этого подхода на правильный выбор в принятии решения невысоки. Следует подкрепить свою интуицию другими подходами к принятию решений.



# Подход, основанный на образных суждениях

Это выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом. Используя знания и опыт, опираясь на здравый смысл, руководитель выбирает тот вариант, который приносил наибольший успех в аналогичной ситуации ранее. Если же в прошлом опыте руководителя не было аналогичной ситуации, то этот подход, как правило, не срабатывает.



# Рациональный подход

Не зависит от прошлого опыта и обосновывается аналитически. Рациональное решение какой-либо проблемы проходит несколько стадий:

диагностика проблемы

формулировка ограничений и критериев для принятия решений

выявление альтернатив

оценка альтернатив

окончательный выбор

# Рациональный подход

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями.



# Рациональный подход

Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.



# Выводы:

Таким образом, в теории менеджмента при принятии управленческих решений выделяют 4 уровня:

- рутинный;
- селективный;
- адаптивный;
- инновационный.

Выделяют три основных подхода к принятию УР:

- интуитивный;
- основанный на образных суждениях,
- рациональный



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ !**

>