



Введение в курс «Теория принятия управленческих решений»

Лекция 1 (опорный конспект)

Бакалавриат, 2022г.

Управленческое решение (УР)- это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

Глобальной целью разработки и принятия любого УР является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Управленческие решения – продукт труда руководителя

Место управленческого решения в системе управления организацией.



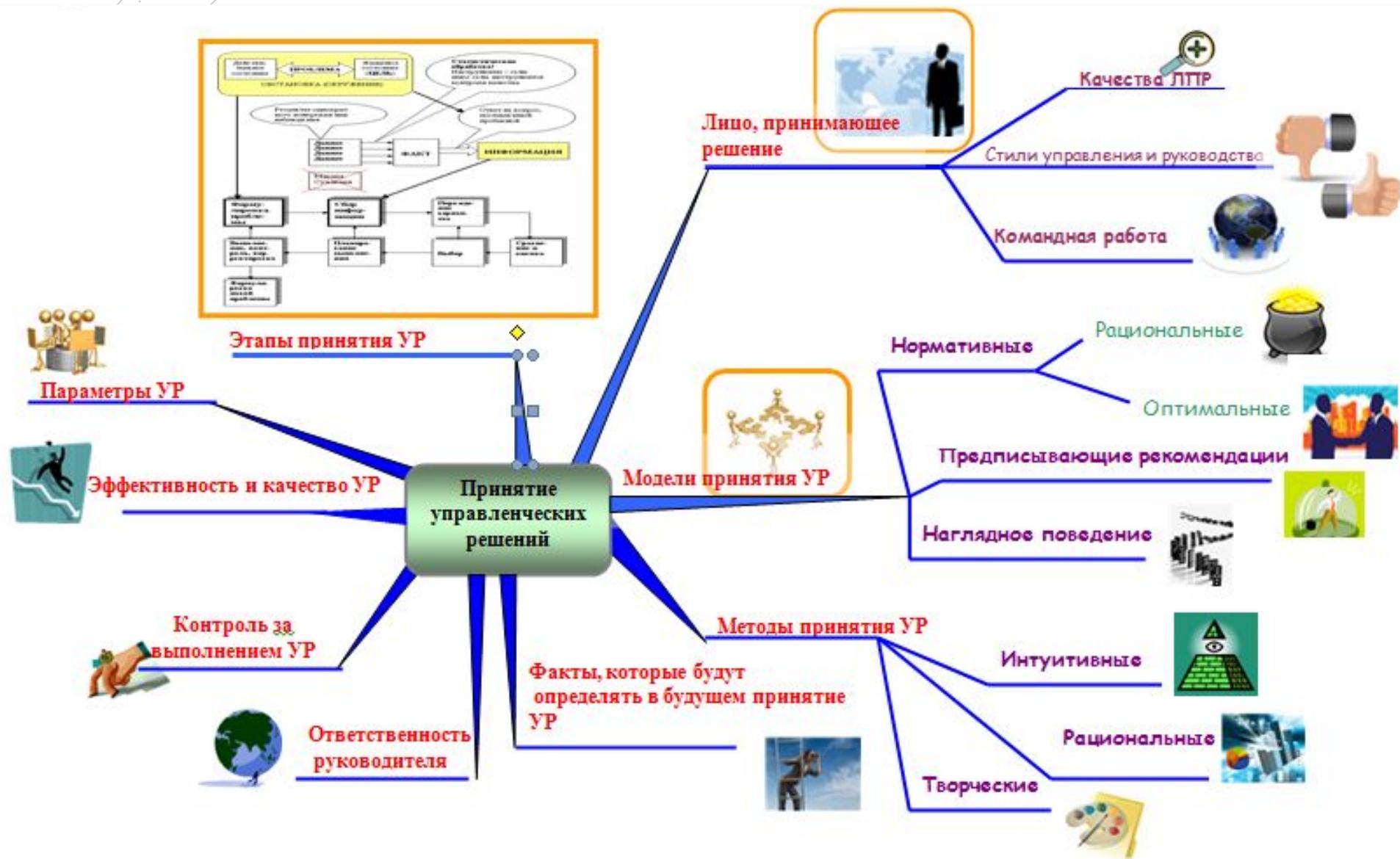


Схема. Карта ума курса «Принятие управленческих решений»

Решение называется управленческим, если оно разрабатывается и реализуется для социальной системы и направлено на:

- стратегическое планирование деятельности организации;
- управление человеческими ресурсами (активизация знаний, умений, навыков);
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- управление внутренними или внешними коммуникациями.

Содержание управленческого решения:



- **Экономический аспект** (реализация отношений и прав собственности при производстве материальных и нематериальных благ и услуг, связанных с получением и распределением/использованием прибыли);



- **Организационный аспект** (выбор эффективной формы организации бизнеса– как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов механизма бизнеса с целью удовлетворения потребности клиентов и достижения целей организации).



- **Социальный аспект** (искусство работы с людьми: сотрудниками, клиентами; налаживание связей с партнерами, продвижении компании на рынке);

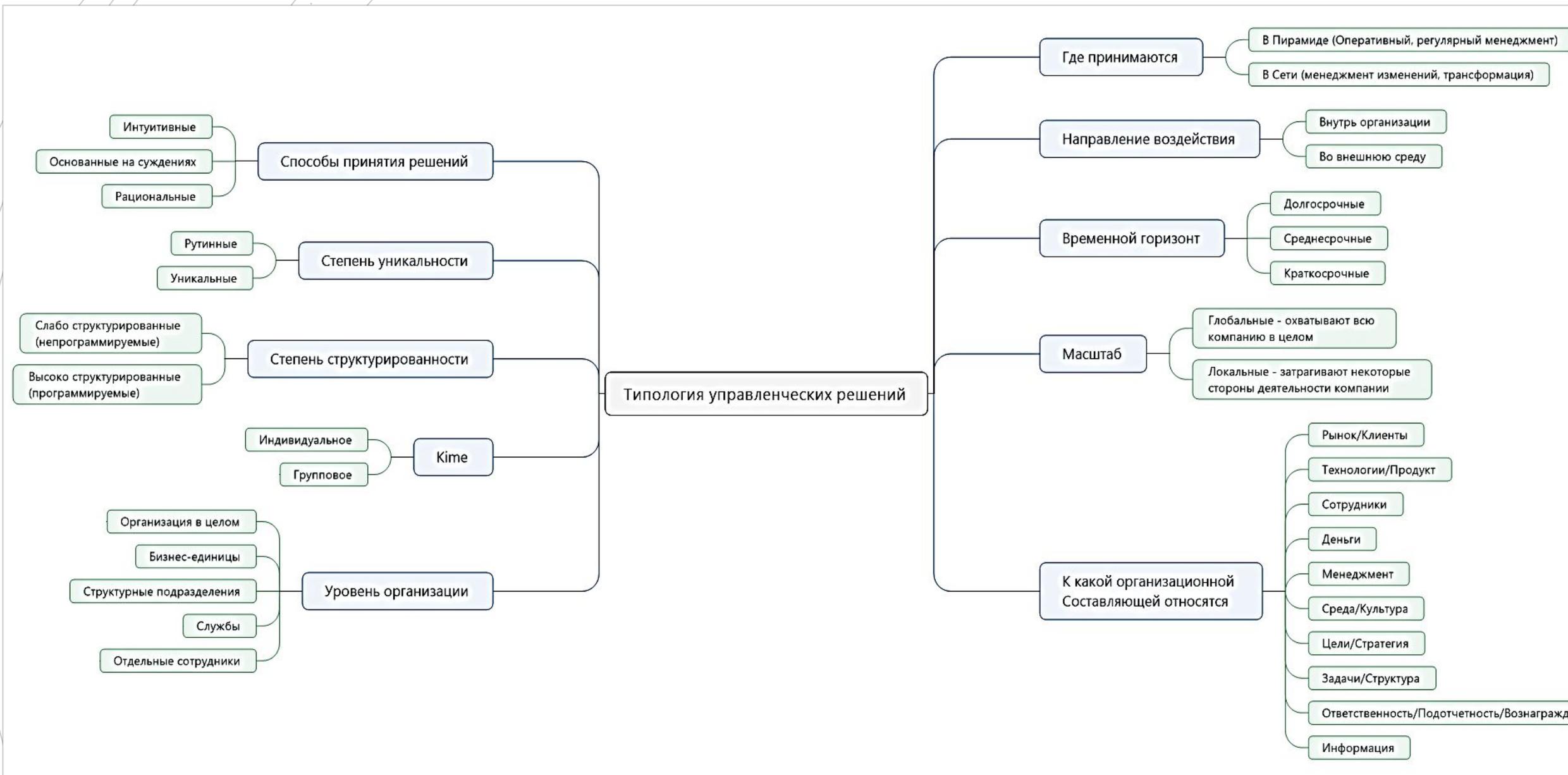


- **Правовой аспект** (правовое регулирование бизнеса, выбор эффективной формы налогообложения, защита информации, правонарушения и ответственность за них);



- **Технологический аспект** (использование успешных достижений в науке и инженерном деле для совершенствования товаров и услуг для потребителя)

Классификация управленческих решений (Т.Арутюнян)



Параметры/аспекты
управленческого
решения



**Основные свойства
управленческого
решения**



Основные требования к управленческим решениям



Управленческое
решение
рассматривается
как технология;
наука; практика;
искусство.

научный подход
+ интуиция

+ здравый смысл =

**управленческий
успех**

**Факторы, влияющие
на качество
управленческого
решения и процесс их
выработки**

- **Структура организации**
- **Позиционность**
- **Компетенции менеджеров**
- **Научные подходы к управлению**
- **Стилевые особенности**
- **Система ценностей руководителя**
- **Политические факторы внутри компании**
- **Культурные различия**
- **Условия, в которых принимаются решения**
- **Информационные ограничения**
- **Методы моделирования**
- **Временные ресурсы**
- **Мотивация**
- **«Цена» решения для организации**
- **СППР**

Теории (модели/подходы) принятия решений

Прескриптивная (предписывающая) или Нормативная (классическая) теория:

- формальные, логические основы и правила
 - Рациональные исполнимые заключения
1. Концепция максимизации полезности
 2. Концепция ограниченной рациональности
- Использование математики и статистики

Описательная (дескриптивная) или Психологическая теория принятия решений

Как и почему на практике решения принимаются так, а не иначе.
Использование знаний из области психологии и социологии

«Модель ПУР «Мусорная корзина» (Дж. Марч)

описывает процесс принятия решений как хаотичное и беспорядочное взаимодействие или сочетание разнообразных «элементов», которые могут появляться и исчезать случайным образом независимо друг от друга. К таким элементам, наполняющим «корзину», Дж. Марч относит проблемы, решения, участников организации и альтернативы. Само решение может быть «оторвано» от процесса его принятия и обусловлено не рациональными причинами, а случайным стечением обстоятельств. «Организация представляет собой набор вариантов выбора, ищущих проблему».

Политическая модель (Карнеги):

Реализует ограниченно рациональный подход к процессу ПУР. Учитывает неопределенность, возможные конфликты в процессе ПУР между менеджерами и формирование коалиций, т.к. к решениям на уровне организации, как правило, подключаются многие менеджеры, и что окончательный выбор менеджеры могут сделать только в коалиции. Коалиция означает альянс между несколькими менеджерами, одинаково представляющими себе цели организации и приоритеты проблемы.

Модель В. Врума:

описывает пять стилей (или процессов) принятия решений руководителем в зависимости от различных вариантов участия в них подчиненных

Интегративные теории решений:

- ЛПР стремиться к объективным, рациональным результатам;
 - ЛПР учитывает объективные ценности и неполноту информации.
- Использование знаний из многих наук, в т.ч. математики, психологии, социологии, информатики

Модель инкрементального процесса ПУР (Г. Минцберг)

описывает структурную последовательность действий, предпринимаемых с момента обнаружения проблемы и до момента ее решения. Принятие решений — это динамический процесс, который может пройти через множество циклов, пока проблема будет решена

Теория локальных приращений (или способ последовательных ограниченных сравнений (Ч. Линдбом):

характеризуется тем, что принятие решений имеет целью не кардинальные изменения в организации (как при использовании рационального подхода), а небольшие изменения, которые вносятся маленькими приращениями. Под приращением здесь понимается «маленькое изменение важной величины». Процесс принятия решений в организациях осуществляется путем неопределенной и неупорядоченной серии маленьких движений от «болевого точки» дня, а не в направлении заранее определенных целей, которые обычно остаются недостижимыми.

Теория организации (М.Круазье):

Организация может рассматриваться как набор игр между группами партнеров, которые должны играть друг с другом: 1) Управленческие решения в организациях всегда принимаются в условиях неопределенности. Причем источником неопределенности может быть не только внешняя среда, но и поведение самих участников организации, которые преследуют собственные цели и стараются улучшить свое положение. 2) Руководители стараются «запрограммировать» как можно больше управленческих решений, чтобы повысить эффективность управления и уменьшить свою зависимость от специалистов, контролирующих основные факторы неопределенности, влияющие на организацию. 3) Подчиненные стремятся сохранить свободу в принятии решений и сопротивляются бюрократическому давлению со стороны руководителей. 4) Чтобы сохранить баланс власти в организации, подчиненные намеренно ограничивают информацию, предназначенную для руководителей, что приводит к необходимости принятия решений в условиях неопределенности и, следовательно, укрепляет власть специалистов, владеющих полной информацией.

Задание на самостоятельную работу

Подготовьте краткий обзор моделей принятия УР в организациях

Модель	Автор
«Мусорная корзина»	Дж. Марч
Политическая модель	Карнеги
Модель инкрементального процесса ПУР	Г. Минцберг
Теория локальных приращений (или способ последовательных ограниченных сравнений)	Ч. Линдбом

Какие функции должны быть у менеджера?

Что он обычно делает, чтобы быть эффективным?

Как правило, говорят о пяти основных функциях эффективного менеджера.

**Принятие
управленческого
решения как связующий
процесс управления**



Задание на самостоятельную работу

Дайте определение каждой из функций управления и опишите
Управленческие решения,
принимаемые при реализации
данной функции:

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ –

Управленческие решения,
принимаемые при реализации
данной функции:

Планирование -...

Организовывание-...

Стимулирование-...

Контроль-...

Основные функции руководителя в процессе принятия решения:

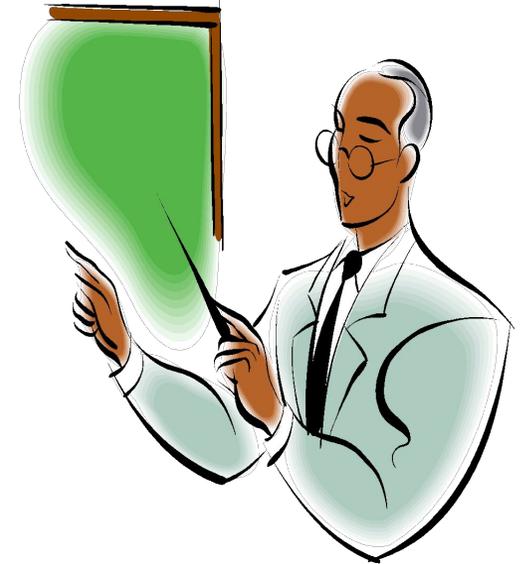
1.Руководитель должен управлять процессом выработки решения.

2.Руководитель должен уметь правильно определить и поставить задачу.

3.Руководитель участвует в выборе оценочных критериев для поставленной задачи.

4.Руководитель принимает решение.

5.Руководитель организует выполнение решения.



Уровни принятия решений руководителем:



Примечание:
Этой теме будет посвящен отдельный семинар

УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ	ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ	РЕШАЮЩИЕ ВОПРОСЫ
Принятие решения индивидуумом	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Эмоции ▪ Интуиция ▪ Сосредоточенность на настоящих или будущих последствиях 	<ul style="list-style-type: none"> • Как эти факторы влияют на принятие решения? • Как можно использовать эти личные сильные и слабые стороны, чтобы принимать лучшие решения?
Принятие решения в качестве управляющего	<ul style="list-style-type: none"> • Личные качества; • Профессиональные компетенции; • Сложность решаемой задачи (управленческой ситуации) 	<ul style="list-style-type: none"> • Использование моделей для налаживания процессов принятия решений в организации • Соблюдение баланса между скоростью принятия решений и продуманностью принимаемых решений • Способность выйти за рамки традиционных стереотипов мышления
Принятие решений в контексте переговоров и других многосторонних взаимодействий	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сила репутации ▪ Обман на переговорах ▪ Воздействие на ведение переговоров электронной почты и Интернета ▪ Сохранение возможности выбора 	<ul style="list-style-type: none"> • Усваивание информации в течение нескольких раундов взаимодействия • Соединение личных и коллективных ценностей • Взаимодействие между индивидуумами

Участники процесса принятия УР

Лицо, принимающее решения (ЛПР) – субъект, производящий выбор определенной альтернативы в качестве решения и несущий ответственность за последствия реализации данного решения. ЛПР могут представлять также и группу лиц, которые принимают какое-либо из альтернативных управленческих решений.



С учетом требований современного рынка и современных систем управления менеджер сегодня должен обладать вполне определенными качествами.

Качества, которыми должен обладать руководитель (по А.Г. Ковалеву)

- **профессиональная подготовленность** (знания, умения и навыки по профилю деятельности, знание науки управления, опыт работы);
- **психологическая подготовленность** (интерес к деятельности, чувство ответственности, коллективизм);
- **организаторские способности** (способность к быстрой и четкой ориентировке в психологии людей, практический склад ума, сила воли);
- **педагогические способности** (специфическая наблюдательность, педагогическая изобретательность, любовь к людям, интерес к их психологии и духовному развитию).

Современный менеджер во всем мире воспринимается как

Эффективный, инновационный руководитель = лидер + власть + стиль работы + карьера.

К основным личным качествам современного менеджера можно отнести такие качества, как:

- жажда знаний, профессионализм, новаторство и творческий подход к работе, умение быстро обучаться;
- многофункциональность;
- технологическое развитие, умение использовать современные технологии в повседневной рутине;
- упорство, уверенность в себе и преданность делу;
- нестандартное мышление, изобретательность, инициативность и способность генерировать идеи;
- психологические способности влиять на людей;
- коммуникабельность и чувство успеха;
- эмоциональную уравновешенность и стрессоустойчивость;
- открытость, гибкость и легкую приспособляемость к происходящим изменениям (адаптивность);
- ситуационное лидерство и энергию личности в корпоративных структурах;
- внутреннюю потребность к саморазвитию и самоорганизации;
- энергичность и жизнестойкость;

Признаки качественного решения

(Т. Арутюнян
бизнес-консультант)

Решение четкое и лаконичное

Решение содержит количественные показатели (если это необходимо)

Решение адекватно (соответствует исходным данным, на основании которых оно принималось)

Решение своевременно

Решение учитывает возможные риски

Решение соответствует «граничным условиям» (например, законодательству)

Решение обеспечено ресурсами

Решение сбалансировано с точки зрения его реализации по срокам, затратам и качеству

Решение не противоречит уже принятым решениям



Причины низкого качества управленческих решений

1. информационные перегрузки руководителя
2. трансформация решения при прохождении его по уровням управления
3. несбалансированность воздействия решения на различные подразделения
4. принятие псевдорешения
5. отсутствие процедуры согласования решения с исполнителями
6. установление нереальных сроков
7. запоздалость решения
8. несоблюдение стандартов делопроизводства
9. нехватка информации для принятия решения
10. принятие решения под влиянием эмоций
11. принятие стереотипного решения
12. принятие решения без учета риска и неопределенности
13. принятие решения для примирения различных точек зрения

Многие исследования, проводимые в мире, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев.

**В чем проблемы
современного
управления?**

Проблема в....

Квалификации
управленцев

Перенасыщенности
информации:
Рост информации (ее больше, чем
мы можем переварить);
Множественные взаимосвязи между
информацией

Управленец должен постоянно учиться
и уметь применять новые знания на
практике

РИСК