

Уважаемые студенты!

Задание:

1. Прочтите приведенный ниже конспект лекции.
2. Напишите конспект лекции в тетрадь объемом не менее 4 страниц рукописного текста.
3. Ответьте письменно на контрольные вопросы.
4. Письменный отчет конспекта лекции и ответов на вопросы в виде фото предоставьте преподавателю на e-mail (irina.osiphuk@mail.ru).

С уважением Осипчук Ирина Николаевна

!!! Если возникнут вопросы обращаться по телефону 0721488209 (вацап)

Лекция

Тема: Уровни принятия решений

Цель: Изучить уровни принятия решений

Содержание

1. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный.
2. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения.

1. Уровни принятия решений: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный

Различия, существующие в типах решений, и различия в трудности проблем, требующих решения, определяют уровень принятия решений.

М. Вудкок и Д. Френсис выделяют четыре уровня принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Выбор каждого из них определяется конкретными требованиями к работе и задачами, предъявляемыми к способностям менеджера.

Первый уровень — рутинный. Решения, принимаемые на этом уровне, представляют собой обычные рутинные решения. Как правило, у менеджера имеется определенная программа, как распознать ситуацию, какое решение

принять. В этом случае менеджер ведет себя, как компьютер. Функция его заключается в том, чтобы «почувствовать» и идентифицировать ситуацию, а после этого взять на себя ответственность за начало определенных действий. Руководитель должен обладать чутьем, верно трактовать имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действовать логично, принимать верные решения, проявлять решительность, обеспечивать эффективные действия в нужное время. Этот уровень не требует творческого подхода, так как все действия и процедуры заранее предписаны. Ключевыми навыками рутинного уровня являются: неукоснительное следование процедуре, разумная оценка ситуации, гуманное лидерство, соотношение контроля и мотивации.

Второй уровень — селективный. Этот уровень уже требует инициативы и свободы действий, но лишь в определенных границах. Перед менеджером стоит целый круг возможных решений, и его задача заключается в том, чтобы оценить достоинства таких решений и выбрать из некоторого числа хорошо отработанных альтернативных наборов действий те, которые лучше всего подходят к данной проблеме. Успех и результативность зависят от способности менеджера выбрать направление действий. Ключевыми навыками этого уровня являются: установление целей, планирование, соотношение анализа и развития, анализ информации.

Третий уровень — адаптационный. Менеджер должен выработать решение, которое может быть абсолютно новым. Перед руководителем — некий набор проверенных возможностей и некоторые новые идеи. Только личная инициатива и способность совершить прорыв в неизвестное могут определить успех деятельности менеджера.

Ключевые навыки адаптационного уровня: идентификация проблем, систематизированное решение проблем, создание рабочих групп, анализ возможного риска.

Четвертый уровень, самый сложный, — инновационный. На этом уровне решаются наиболее сложные проблемы. Со стороны менеджера требуется абсолютно новый подход. Это может быть поиск решения проблемы, которую ранее плохо поняли или для решения которой требуются новые представления и методы. Руководитель должен уметь находить способы понимания совершенно неожиданных и непредсказуемых проблем, развивать в себе умение и способность мыслить по-новому. Наиболее современные и трудные проблемы могут потребовать для своего решения создания новой отрасли науки или технологии. Ключевыми навыками инновационного

уровня являются: творческое управление, стратегическое планирование, системное развитие.

Каждый из рассмотренных нами уровней принятия решения предъявляет свои требования к управленческой квалификации.

2. Этапы принятия решений: установление проблемы, выявление факторов и условий, разработка решений, оценка и принятие решения

При решении относительно несложных проблем часто используется интуитивный подход, который характеризуется такими чертами: субъект решения держит всю проблему в голове; по мере развития проблемы подход к ее решению может радикально меняться; возможно одновременное рассмотрение нескольких вариантов; может не соблюдаться последовательность этапов; качество решения основывается на предыдущем опыте лица, принимающего это решение. Поэтому интуитивный подход не дает хороших результатов в тех случаях, когда опыт лица, принимающего решение, небольшой, а предыдущие ситуации не соответствуют новым. Кроме того, на качество интуитивных решений могут оказывать влияние недостаточно полное представление о текущей проблемной ситуации и неверная интерпретация ее сути.

Если проблемная ситуация не так очевидна, а ее решение неоднозначно, то принятие решения требует структуризации, которая позволит определить этапы и процедуры, направленные на ее решение.

Основные этапы процесса принятия решений:

1. Появление проблемы
2. Исследование факторов и условий
3. Разработка решений
4. Оценка и принятие решений.

Самая простая «идеальная» схема принятия решений предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому; после выявления проблемы и установления условий и факторов, приведших к ее возникновению, производится разработка решений, из которых выбирается лучшее. Количество разрабатываемых и рассматриваемых вариантов зависит от многих факторов и, прежде всего, от имеющихся в распоряжении разработчиков времени, ресурсов и информации. Главным ограничителем является время, в течение которого должно быть принято решение, поэтому параллельно с разработкой

вариантов производится их оценка, а окончательное решение принимается путем выбора лучшего из тех, которые были подготовлены и рассмотрены в запланированный период времени.

Чтобы представить более детальную структуризацию процесса принятия решения, помимо этапов выделяют процедуры, необходимые для реализации целевых установок каждого этапа:

Этапы	Процедуры
1. Постановка проблемы	Возникновение новой ситуации. Появление проблемы. Сбор необходимой информации. Описание проблемной ситуации.
2. Разработка вариантов решений	Формулирование требований ограничений. Сбор необходимой информации. Разработка возможных вариантов решений.
3. Выбор решения	Определение критериев выбора. Выбор решений, отвечающий критериям. Оценка возможных последствий. Выбор предпочтительного решения.
4. Организация выполнения решения и его оценка	План реализации выбранного решения. Контроль хода реализации решения. Оценка решения проблемы и возникновения новой ситуации.

Цель первого этапа — выявление и описание проблемы и проблемной ситуации; второго этапа — поиск возможных вариантов решений; на третьем этапе производится оценка альтернатив и выбор окончательного решения; наконец, на последнем этапе целью работ является организация, контроль и оценка результатов выполнения принятого решения.

Обязательными элементами процесса являются наличие поэтапного плана и методов решения, а также их информационное обеспечение. Работа по сбору, обработке и оценке информации проводится на всех этапах процесса принятия решений, но имеет особенности, отражающие специфику выполняемых действий и решаемых задач, а также стиля работы лица, принимающего решение. Наибольшую потребность в информации испытывают субъекты решений, которых в управленческих кругах называют максималистами, так как они собирают и анализируют максимум возможной и полезной информации. Этот подход оправдывает себя в том случае, когда решается очень сложная проблема и нет дефицита времени, отпущенного для ее решения. Наряду с этим, субъекты решения нередко ограничиваются лишь таким количеством информации, которое достаточно, чтобы выбрать один-

два удовлетворительных варианта решений, после чего поиск и анализ новой информации прекращается, что дает неплохие результаты при решении сравнительно несложной проблемы, но в условиях жесткого лимита времени.

Необходимым элементом (и параметром) процесса принятия управленческих решений является оценка тех действий, которые предпринимаются на его различных этапах. На этапе постановки задачи принятие решений — это оценка границ, масштабов и уровня распространения проблемы и проблемной ситуации; на этапе решения — оценка различных вариантов, предлагаемых специалистами; на этапе принятия решения — оценка ожидаемых последствий его реализации. Для этой цели используются критерии.

На первом этапе в качестве критерия распознавания проблемы чаще всего используется целевая установка, по отклонению от которой судят о возникновении проблемы. Следовательно, руководители всех уровней должны иметь четко сформулированные цели и задачи своей деятельности, чему способствует применение системы управления по целям (или по результатам). В противном случае существование проблемы определяется чисто интуитивно или по мере поступления сигналов, что существенно усложняет последующий процесс принятия решений.

Этап формирования решений начинается со сбора и обработки информации, необходимой для выработки курса действий. Как правило, при решении сложных проблем не удается ограничиться только той информацией, которую предоставляют действующие системы отчетности; поэтому требуется время и ресурсы для информационного обеспечения решения проблемы.

На этапе выработки курса действий, т. е. разработки вариантов решения проблем, применяются различные критерии, позволяющие из множества проектных предложений выбрать допустимые, а из них — наиболее полезные или предпочтительные для решения целей организации. От того, насколько обоснованно они выбраны, зависит качество управленческих решений, а оно, в свою очередь, предопределяет конкурентоспособность организации, быстроту ее адаптации к изменениям хозяйственной ситуации и в конечном счете — эффективность и прибыльность.

Наиболее полно система критериев оценки решений разработана для структурированных проблем, позволяющих применять экономико-математические методы. С их помощью определяются лучшие решения,

например, по таким параметрам, как сроки окупаемости капиталовложений, прирост доходов или прибыли, минимизация текущих издержек или максимизация производительности труда и т. п. Нередко в качестве критерия выбора решения применяется фактор времени, особенно важный в условиях переходного периода, для которого характерна неустойчивость состояния экономики и общества в целом. Задержка с принятием решения или выбор решения, которое связано с более длительным процессом реализации, могут существенно снизить ожидаемые результаты (из-за инфляции, изменения политики и прочих факторов внешней среды). Поэтому на этапе выработки курса действий менеджерам приходится анализировать большое количество вариантов решений, отличающихся различными комбинациями используемых ресурсов организации.

Контрольные вопросы

1. Уровни принятия решений, их характеристика.
2. Основные этапы принятия решений, их цели.