МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ПРИБОРОСТРОЕНИЯ И ИНФОРМАТИКИ

КАФЕДРА ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Дисциплина: Организация труда персонала

Курсовая работа

по теме: «Процесс принятия управленческого решения»

Москва

2009

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ И СТАДИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Теория принятия решений

1.2 Содержание процесса принятия управленческого решения

1.3 Стадии процесса принятия решения

1.4 Краткая классификация управленческих решений

1.5 Целевая ориентация управленческих решений

1.5.1 Взаимосвязь целей и решений

1.5.2 Альтернативы достижения цели и выбор решения

ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

2.1 Основные подходы

2.2 Условия принятия управленческих решений

2.1.1 Принятие решений в условиях неопределённости

2.1.2 Принятие решений в условиях определенности

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РАЗЛИЧНЫМИ

ШКОЛАМИ УПРАВЛЕНИЯ

3.1 Американская школа принятия управленческих решений

3.2 Немецкая школа принятия управленческих решений

3.3 Японская школа принятия управленческих решений

3.4 Российская школа принятия управленческих решений

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приложения

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Лауреаты Нобелевской премии в области экономики Герберт Саймон и Джеймс Бьюкенен были отмечены столь высокой наградой именно за свои исследования процесса принятия управленческих решений (Г. Саймон В 1978г. «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях, в фирмах» , Дж. Бьюкеннен в 1986г. «за исследование договорных и конституционных основ теории принятия экономических и политических решений» ). Этот факт подчеркивает огромное значение, которое имеют управленческие решения, они фактически формируют экономики государств и отдельных предприятий. Теория принятия решений охватывает области различных наук: математики, статистики, информатики, экономики, менеджмента и психологии, от знания которых зависит качество принятых решений и их результаты. Современный менеджер должен иметь глубокую теоретическую подготовку в области теории принятия эффективных решений и обладать в этой сфере необходимыми практическими навыками.

Цель курсовой работы - детально рассмотреть процесс принятия управленческого решения.

Объектом исследования является управленческая деятельность.

Предмет исследования – технология процесса принятия решений, то есть, последовательность действий по выработке и реализации решений.

ГЛАВА 1. СОДЕРЖАНИЕ И СТАДИИ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1.1 Теория принятия решений

Теория принятия решений - один из наиболее эффективных интеллектуальных инструментов менеджера. Рассмотрим основные понятия ТПР, с которыми связан процесс принятия управленческих решений. В теории принятия решений есть специальный термин - Лицо, Принимающее Решения, сокращенно ЛПР. Это тот, на ком лежит ответственность за принятое решение, тот, кто подписывает приказ или иной документ, в котором выражено решение. Обычно это генеральный директор или председатель правления фирмы, командир воинской части, мэр города и т.п., словом - ответственный работник. Но иногда действует коллективное ЛПР. Проект решения готовят специалисты, как говорят, «аппарат ЛПР», часто вместе с сотрудниками иных организаций. Если ЛПР доверяет своим помощникам, то может даже не читать текст, а просто подписать его. Но ответственность все равно лежит на ЛПР, а не на тех, кто участвовал в подготовке решения.

Порядок подготовки решения (регламент). Часты конфликты между менеджерами по поводу сфер ответственности - кто за что отвечает, кто какие решения принимает. Поэтому очень важны регламенты, определяющие порядок работы. Недаром любое собрание принято начинать с утверждения председательствующего, секретаря и повестки заседания, а работу любого предприятия или общественного объединения - с утверждения его устава.

Цели. Каждое решение направлено на достижение одной или нескольких целей.

Ресурсы. Каждое решение предполагает использование тех или иных ресурсов.

Риски и неопределенности. Многие решения принимаются в условиях риска, т.е. при возможной опасности потерь. Связано это с разнообразными неопределенностями, окружающими нас. Кроме отрицательных (нежелательных) неожиданностей бывают положительные - мы называем их удачами. Менеджеры стараются застраховаться от потерь и не пропустить удачу. Внутренне противоречива формулировка: «Максимум прибыли и минимум риска». Обычно при возрастании прибыли возрастает и риск - возможность многое или все потерять.

Критерии оценки решения. Одни люди предпочтут твердый доход (да еще и застрахуются), отказавшись от соблазнительных, но рискованных предложений. Другой тип людей - оптимисты и авантюристы, они уверены, что им повезет. Такие люди надеются разбогатеть, играя в лотерею. Надо иметь в виду, что на человека выигрыш или проигрыш одной и той же суммы могут оказать совсем разное влияние. Выигрыш приносит радость (но не счастье), в то время как проигрыш может означать разорение, полный крах, т.е. несчастье. Каждому менеджеру приходится решать, какой из критериев для него важнее. В этом ему может помочь теория полезности, хорошо разработанная в экономике (в частности, т.н. «маржинальная полезность» в теории поведения потребителей и др.) и имеющая развитый математический аппарат.

Математико-компьютерная поддержка принятия решения. В настоящее время менеджер может использовать при принятии решения различные компьютерные и математические средства. В памяти компьютеров держат массу информации, организованную с помощью баз данных и других программных продуктов, позволяющих оперативно ею пользоваться. Экономико-математические и эконометрические модели позволяют просчитывать последствия тех или иных решений, прогнозировать развитие событий.

1.2 Содержание процесса принятия управленческого решения

Решения – универсальная форма поведения, как личности, так и социальных групп. Решения, принимаемые в процессе управленческой деятельности, имеют ряд существенных отличий:

Цель. При правильной расстановке ценностей, решения, принимаемые субъектом управления, направлены на достижение целей данной организации. Роль собственных потребностей субъекта управления хотя и оказывает влияние в данном процессе, но не является определяющей.

Последствия. Разница в масштабах последствий. Линия поведения организации определяет во многом жизнь своего персонала, других организаций, имеющих с ней деловые связи и, если организация достаточно крупная, то и социально – экономическую обстановку одного или нескольких регионов. В качестве примера здесь можно привести проблемы Волжского автомобилестроительного завода – градообразующего предприятия г. Тольятти. От перебоев производства на автогиганте страдают около 300 предприятий, обслуживающих его. Общая численность людей, зависящих от «АвтоВАЗа», достигает 1,5 миллиона человек. Только в Тольятти на смежных с автозаводом предприятиях работают около 40 тысяч человек. И, как свидетельствует председатель независимого профсоюза АвтоВАЗа «Единство» Петр Золотарев, дело здесь не только в глобальном экономическом кризисе, но и в политике руководства: «На ВАЗе необходимо наводить элементарный финансовый порядок. Руководство завода получает неоправданно высокие зарплаты, хотя предприятие испытывает огромные финансовые проблемы. Остановка конвейера в августе, и сокращения рабочей недели в сентябре в два раза, болезненно ударит по карману рабочих ВАЗа...».

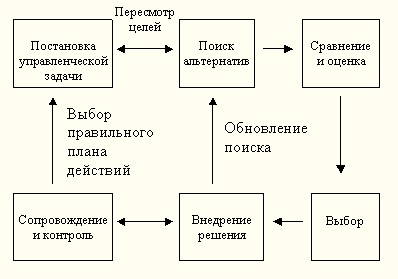
Разделение труда. В частной жизни обычно человек сам исполняет принятые им решения, в организации используется определенное разделение труда: менеджеры решают возникающие проблемы и принимают решения, исполнители реализуют эти решения на практике.

Профессионализм. Каждая должность в организации подразумевает наличие определенных профессиональных навыков. Самый ответственный, формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки – управленческое решение или выбор оптимальной альтернативы, направленный на достижение целей организации, осуществляемый руководящим лицом в рамках его должностных полномочий и компетенции с учетом факторов внутренней и внешней среды организации.

Управленческое решение на предприятии представляет собой творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового лица), определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

В большинстве имеющихся работ по управленческим решениям говорится, что момент выбора находится в пределах комбинированного процесса принятия решений. Согласно этой точке зрения, управленческое решение проистекает из ряда функций, которые взаимосвязаны и все вместе образуют сам процесс принятия решений. Графически данный процесс представлен на рис. 1:

Рис.1 Процесс принятия УР.



Функции

Элементы процесса принятия решения являются функциями принятия решений. Ниже раскрывается содержание этих функций.

Постановка задач по управлению

Принятие решений начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл заканчивается, когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

Поиск вариантов

Такой поиск заключается в «сканировании» внутренней и внешней среды с целью получения необходимой информации, затем использующейся для выработки набора вариантных решений, которые, как представляется на данном этапе, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Сравнительный анализ и оценка имеющихся вариантов

Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов с использованием соответствующих методов и критериев.

Выбор

Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящий образ действий из ряда вариантов, то есть он принимает решение.

Реализация принятого решения на практике

Решение переводится из плоскости абстрактного умопостроения в плоскость профессиональной реальности.

Последующий анализ и контроль

Необходимо убедиться в том, что принятое решение действительно приведет к исходу, удовлетворяющему тем задачам по управлению, которые и привели к началу данного процесса.

Степень взаимосвязанности в процессе

Как показано на рис. 1, функции принятия решений очень тесно взаимосвязаны с процессом принятия управленческих решений. Эту взаимосвязь очень легко себе представить, поразмыслив над негативными последствиями, которые могут быть связаны с тем, что какой-либо функции не было уделено надлежащего внимания, или с тем, что был произвольно изменен порядок функций. В случае если выбранный вариант, после принятия на его основе соответствующего решения, не приводит к достижению желаемого результата, то здесь менеджер, ответственный за принятие решения по данному вопросу, может обратиться к любому из «подпроцессов», упомянутых на рис. 1: корректирующее действие, возобновление поиска альтернативных вариантов или переосмысление первоначальной задачи или цели.

Динамика процесса

Динамика процесса, представленного на рис. 1, предопределяется тем влиянием, которое функции принятия решения оказывают друг на друга по отдельности и в комбинации. Динамика данного процесса находит свое выражение, в частности, во взаимосвязи между функциями принятия решений. Существование такой взаимосвязи означает, что данные функции имеют большую значимость, когда они рассматриваются во взаимосвязи, в качестве компонентов процесса принятия решений, чем тогда, когда они рассматриваются по отдельности. Этот эффект взаимосвязи (или «синергии») означает, что управленческие решения, сделанные в рамках данного процесса, имеют больший потенциал для достижения успеха.

1.3 Стадии процесса принятия решений

Несмотря на различие целей и задач, по которым принимаются решения, типов принимаемых решений, их важности в процедурах менеджмента, особенностей лица, принимающего решение (ЛПР), процесс принятия решения всегда включает следующие три взаимовлияющие стадии: 1) подготовку решения; 2) принятие решения; 3) выполнение решения и его корректировку. По составу выполняемых процедур каждая стадия является сложной. Так, первая стадия включает в себя реализацию следующих процедур. 1. Определение и анализ мотивов, диктующих необходимость принятия решений. 2. Изучение ситуации и ее динамики под воздействием факторов организации. 3. Определение целей или желаемых состояний организации. Последние могут быть следствием уже принятых, но еще не реализованных решений. 4. Формирование множества вариантов возможных решений (альтернатив). 5. Определение информации, которую необходимо иметь для оценки каждой альтернативы. 6. Оценка полезности каждой из рассматриваемых альтернатив. Выходом первой стадии принятия решения является следующая исходная информация: набор возможных альтернатив; критерии, позволяющие оценить каждую альтернативу; оценки каждой альтернативы по каждому из критериев; сопоставимость критериев по признаку важности при принятии решения, характеризующих альтернативы.

Вторая стадия принятия решения — выбор наилучшего варианта решения. Основа выбора — определение решающего правила, на основе которого из имеющегося множества альтернатив выбирается единственная. Выбор решающего правила определяется спецификой задачи, степенью формализации.

Третья, последняя стадия — реализация решения и корректировка решения. Описание процесса принятия решения будет неполным, если параллельно не рассматривать реализацию процедуры, во-первых, во времени и, во-вторых, в рамках совершенно конкретной структуры организации. Таким образом, процесс принятия управленческого решения является сложным, и теория решений выделяет следующие составляющие его части: цель, альтернативы, исходы, решающее правило, ЛПР, внешние условия. Рассмотрим каждую из них. При отсутствии цели задача принятия решений становится бессмысленной. Цель может быть обусловлена как субъектом, принимающим решение, так и внешней средой, например, поставлена руководством или продиктована текущей ситуацией на рынке. Функционирование организации возможно исключительно при наличии информации, необходимой для выработки и реализации управленческих решений. Информация в организации образует информационные потоки. Входная информация для системы управления делится на внешнюю и внутреннюю. Внешними по отношению к организации являются сведения со стороны окружающей среды, которые включают характеристику потребителей, поставщиков, конкурентов, раскрывают финансово-кредитную политику, социальные и экономические тенденции, тенденции научно-технического прогресса, доступность и производительность факторов производства. Внутренняя информация характеризует производственный потенциал организации и включает сведения о состоянии основных производственных факторов (финансы, рабочая сила, материалы, оборудование, здания и сооружения). Выходные данные могут быть выражены в форме различных управленческих воздействий (решений), направленных на управляемую подсистему (производство). Наиболее распространенным инструментом для этих целей является план (бизнес-план). Обратная связь пополняет внутреннюю информацию в результате производства и обеспечивает корректировку отклонений от плана в процессе функционирования организации. Система управления (вне зависимости от происхождения (природы) системы или ее сложности) обладает свойством, которое заключается в том, что все элементы подсистем реагируют на внутреннюю и внешнюю информацию, строящуюся на основе обратной связи. Это свойство определяет природу и принципы построения и функционирования систем управления и оценки степени обеспечения процессов связи и принятия решений в организации. Таким образом, в современном менеджменте информация становится самостоятельным фактором производства. Этому способствовало развитие повсеместного применения компьютеров для сбора, передачи, обработки и хранения информации, что, в конечном счете, привело к появлению информационных компьютерных технологий.

1.4 Краткая классификация управленческих решений

Классификация решений позволяет изучить их особенности и выбрать наиболее эффективные в условиях конкретной задачи. Однако в связи со сложностью условий (влияющих факторов), (http://mgupi-do-1.ucoz.ru) целей принятия решений, требований и струк¬туры решения создать простую и четкую их классификацию представ¬ляется проблематичным. Поэтому могут существовать и существуют различные классификации управленческих решений. Выбор и практическое использование той или иной классификации определяется конкретными условиями принятия решений. В обоб¬щенном виде классификация управленческих решений представлена в таблице 1 (см. Приложения).

В большинстве способов классификации решений выделяются основные факторы:

1. Содержание решения. Степень важности - важное или не столь важное решение. Сложность - сложное или обыденное решение.

2. Частота принятия решения. Насколько регулярно принимается решение, является ли оно специальным единичным решением или принимается периодически;

3. Конечный результат решения, Определяется ли результат решения заранее или остается в некоторой степени неопределенным.

Таким образом, определяются два основных типа решений: обыденные, периодически повторяющиеся решения со вполне определенным исходом и решения, которым свойственна значительная степень неопределенности конечного результата.

По определению, высшей формой управленческого решения являются решения второго типа. В большинстве случаев такие решения принимаются менеджерами среднего и высшего звена. Тем не менее, подавляющее большинство решений, которые принимаются в любой организации, являются решениями первого типа. Эти решения чаще всего принимаются на более низком уровне управления. Вообще-то, вовсе необязательно, чтобы такие решения принимались именно менеджерами. В большинстве случаев для принятия обыденных решений достаточно действующих инструкций или соответствующих указаний. Решения второго типа должны приниматься руководителями соответствующего уровня. Попытка рассмотреть такие решения в качестве обыденных, увеличивает вероятность неудачи при принятии и последующей реализации данного решения, а кроме того, свидетельствует о неумении правильно оценить степень сложности данного решения и важности его конечного результата. В связи с этим можно сказать, что менеджер, принимающий решение, должен руководствоваться тремя основными соображениями:

• не обращаться с важными и сложными решениями, как будто они являются простыми и обыденными;

• не путать специальные (разовые) и неповторяющиеся решения с решениями повторяющимися или периодическими;

• не путать решения с крайне неопределенными конечными результатами с решениями, конечный результат которых может быть предсказан с высокой долей уверенности.

1.5 Целевая ориентация управленческих решений

1.5.1 Взаимосвязь целей и решений

Выбор целевой ориентации предприятия является весьма актуальной задачей, особенно в современной хозяйственной жизни, отличающейся высоким динамизмом.

Постоянные изменения на рынке вызывают необходимость постановки новых целей, а, следовательно, их осуществления, что отражается на характере управленческого процесса. В связи с этим выделяются различные типы управленческого процесса, хотя строгого их соблюдения на практике может и не быть.

Отметим некоторые особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений. Определение целей решения задачи вызывает трудность, связанную с тем, что только простые решения, как правило, имеют одну цель. В большинстве решений их бывает несколько, причем возможны противоречия между ними. Наряду с новыми, бывают цели, которые следует сохранить. Например, решая проблему увеличения объемов производства или снижения затрат, следует помнить об обеспечении качества продукции. В данном случае цель, которую требуется сохранить, выступает в качестве ограничения. От того, насколько точно сформулирована цель зависит нередко и выбор пути ее достижения. Это обстоятельство имеет и психологический аспект: чем более корректно поставлена цель, тем увереннее действуют исполнители при ее реализации.

При определении целей следует учитывать весь их спектр. Однако от количества целей в значительной мере зависит сложность решения задачи, количество рассматриваемых альтернатив. Целесообразно сокращать количество целей за счет их упрощения и агрегации. Достичь этого можно следующим образом:

Во-первых, выявить наличие подцелей для достижения основной и исключить из перечня целей. Например, при установлении главной цели - получение прибыли, снижение себестоимости продукции является подцель, средством ее достижения;

Во-вторых, определить реальность достижения поставленных целей; не отвечающие этому условию цели исключить;

В-третьих, желательно объединить цели, совпадающие по своему содержанию.

Если намечено несколько целей, то выделяется главная, относительно которой осуществляется поиск оптимального решения. При этом устанавливаются ограничения для достижения имеющихся целей. Например, при определении основной цели - повышение качества продукции - должны быть установлены ограничения по другим целям: повышение себестоимости (т. к. невозможен беспредельный ее рост) или трудоемкости выпускаемых изделий.

В зависимости от специфики ситуаций величина ограничений варьируется. Она может:

а) достигнуть определенного предела (максимального или минимального),

б) быть равной этому пределу (значению) или быть больше него,

в) быть равной этому значению или быть меньше него,

г) лежать в определенном интервале.

При установлении целей необходимо исходить из общих интересов системы, учитывая возможную противоречивость интересов отдельных подсистем предприятия, выраженную в частных целях. При наличии противоречивости целей такого рода их следует привести к одной шкале измерения и исходить из приоритета более общих целей. Это снимает противоречивость между частными целями и позволяет лучше оценить альтернативные варианты действий. Цель как возможное и реально достижимое состояние объекта управления или отдельных его параметров и решение имеют как сходные признаки, так и отличительные. Но несомненна и причинно-следственная связь между ними (табл.2).

Таблица 2 Взаимосвязь целей и решений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Признаки сходства целей и решений | | Признаки различий целей и решений | | Признаки взаимосвязи целей и решений | |
| Направленность на позитивные изменения объекта управления | | Постановка цели - первооснова организации предприятия | | Цель - начальный этап выработки решения. | |
| Ориентация на миссию предприятия | | Многовариантность решения и однозначность цели | | Цель - основа кон­троля за исполне­нием решения | |
| Постановка и принятие на всех уровнях иерархии управления | | Эффективность целей -ожидаемая в решениях ~ реальная | | Цель без решений бесплодна | |
| Ресурсное обеспечение | | Риск в целях предельно элиминирован | | Решения - механизм реализации целей | |
| Временные пределы реализации | | Возможность корректировки стратегий достижения целей выше, чем решений | | Цель определяет выбор варианта решения | |
| Признаки сходства целей и решений | Признаки различий целей и решений | | Признаки взаимосвязи целей и решений | |
| Присутствие фактора риска | Финансирование целей ориентировочно, решений - реально | | Цели определяют критерии оценки эффективности решений | |
| Ответственность за выбор целей и реализацию решений | Выбор цели - творческое дело человека;  выбор решения - возможен с применением человеко-машинной системы | |  | |
|  | Задействованность лиц в реализации решения и выборе цели бывает кардинально различно | |  | |

1.5.2 Альтернативы достижения цели и выбор решения

Особенности целей (по масштабности, содержанию, временному признаку, объему затрат, ресурсоемкости и др.) диктуют и способ их достижения. Так, могут сложиться ситуации, разрешение которых связано с выбором одного из типов действий:

1) решение принимать или не принимать (по принципу «делать или не делать»),

2) решение с двумя вариантами достижения цели,

3) решение с тремя и более вариантами.

Решения типа «делать - не делать» встречаются в бизнесе достаточно часто. Например: участвовать в ярмарке или нет, принять на работу претендента или нет. В условиях, когда решение следует принять быстро: предпринимать какие-то действия или нет (вы мучаетесь, не зная, что делать), специалист по психологии принятия решений Р. Доусон рекомендует бросить монетку. Типичным для людей, живущих на разных континентах, стал ход рассуждений: если выпадет орел, делаю то-то, если решка - нет. Если вы не разделяете этого совета, можно прибегнуть к составлению проверочной анкеты. Для этого составляется перечень требований (условий) к тому или иному решению и передается исполнителям. При отсутствии необходимых требований решение не принимается.

Существует метод выбора решений, предложенный Бенджамином Франклином. Он характеризуется тем, что на листе бумаги, разделенной пополам, слева пишется «за» (принятие решения), справа - «против». В течение трех-четырех дней в результате обдумывания решения заносятся доводы соответственно в левую или правую части. По окончании данного срока анализируются записи. Если одному доводу «за» соответствуют два аргумента «против», предложение и аргументы «против» исключаются. Точно также, если двум доводам «за» соответствуют три «против», все пять исключаются. Таким образом, остается количество сбалансированных аргументов. Если в дополнительные один - два дня никаких суждений не появляется, решение принимается.

ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И УСЛОВИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

2.1 Основные подходы

Все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на два типа, или две модели: классическую и административную. Выбор менеджером модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации.

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. Действительно, управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. В основе классической модели лежат следующие предположения.

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается нормативной, она определяет, как должен действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Ограниченная рациональность означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация — чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. Приемлемость означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того чтобы анализировать все альтернативы, выбирая ту из них, которая обещает наибольший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же способном устранить проблему варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных решений.

Принципы, на которых основывается административная модель, отличны от основных допущений классической и связаны, прежде всего, с влияющими на решения индивидов организационными факторами. Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений.

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, конфликтуют друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.

2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если используются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.

3. Поиск менеджерами альтернативных решений ограничен ввиду существования человеческих, информационных и ресурсных ограничений.

4. Большинство менеджеров довольствуются приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти — из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как следует принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные ограничения, влияющие на рациональность выбора.

Интуиция. Это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор не является автократическим или иррациональным, ибо он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение без всяких расчетов и вычислений. Интуиция помогает менеджерам и своевременно распознавать проблемы, и объединять разрозненные «кусочки» информации в единое целое, и проверить результаты рационального анализа. Если они расходятся с интуитивными предположениями, прежде чем сделать окончательный выбор, менеджер имеет возможность еще раз проверить полученные выводы. Интуиция помогает менеджерам и в ситуациях с высокой степенью неопределенности, когда применение рационального анализа бессмысленно .

Создание коалиций. Коалиция представляет собой неформальный альянс между поддерживающими определенную цель менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения (например, поглощение компании-конкурента с целью обеспечения роста), ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить «единым фронтом». В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут разрушить все планы. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

2.2 Условия принятия управленческих решений

2.1.1 Принятие решений в условиях неопределённости

Неопределенность – неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), вследствие чего, не представляется возможным оценит связанные с ним затраты и результаты.

В реальном мире, в условиях полной определенности, принимается лишь незначительная часть решений.

Обычно неопределенность связывают с разработкой УР, а риск — с реализацией УР, т.е. с результатами (рис. 2.).

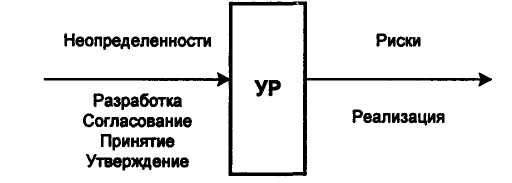


рис. 2. Неопределенности и риски в системе процедур УР.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что невозможно получить достаточно релевантной информации, могущей помочь объективно определить вероятность, либо имеющаяся ситуация не подчиняется известным закономерностям. Поэтому вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, принимаемых в быстро меняющихся условиях. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. При этом руководитель сочетает эту информацию с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Во-вторых, он может действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями и интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда нет достаточно времени на сбор дополнительной информации.

При отсутствии внешних источников информации предприятие может провести собственные исследования. Анализ рынка очень широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, политиков. Он стал очень важной сферой деятельности и стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Например, автомобильные гиганты «Форд», «Крайслер» прежде чем начать проектирование нового вида автомобиля тщательно изучают спрос и потребности потребителей, рассчитывают вероятности различных объемов продаж в зависимости от конъюнктуры рынка и, только потом приступают к проектированию нового автомобиля. Отчасти это происходит благодаря печальному опыту 20-х годов прошлого столетия: фордовский «The Rouge» – пример классического «эффекта динозавра»: перепроизводство, чрезмерная экспансия, потеря контроля над чрезмерно разросшимся производством. При этом полное игнорирование предпочтений и вкусов потребителей, диктат цвета, формы, размера автомобиля со стороны производителя. Эти тенденции, сопровождаемые проигрышной политикой занятости (устранение социологического отдела, системы участия в прибылях, внедрение конвейера, снижение зарплаты), представлявшейся руководству компании удачным затратосберегающим решением, привели к потере Фордом конкурентных позиций. Бурное развитие в этот период «General Motors», одержавшей победу в конкурентной борьбе, было, напротив, основано на применении фордовской стратегии оживления: стимулирующей политики занятости и повышения эффективности высшего менеджмента. Кроме того, компанией стали активно применяться принципы маркетинга, чего никогда не делал Форд, рассчитывая на монопольное положение своей компании. Были организованы отделы НИОКР для разработки принципиально новых моделей. В результате после 1925 г. продажи «General Motors» и «Ford Motors» сравнялись, а в период депрессии Форд отстал окончательно. «Chrysler», компания, находившаяся в 80-х годах на грани банкротства, решала свои проблемы на основе перехода на выпуск малолитражных марок. Подобной же политики придерживалась «Ford Motors». «GM» применила испытанный рецепт: повышение заинтересованности персонала. Последняя серия серьезных качественных затратосберегающих улучшений (замена стали на алюминий и пластмассу при производстве аксессуаров, радиатора, использование более тонкого проката для производства кузова) относится к 1984 г. По-видимому, политика «GM» опять оставалась самой выигрышной, поскольку на данной стадии зрелости автомобилестроительной технико-экономической парадигмы трудно найти принципиально новое технологическое решение, которое существенно улучшило бы качество автомобиля или снизило бы производственные издержки.

Сейчас в момент кризиса после опубликованного в «New York Times» материала об объединении «GM» и «Chrysler», сразу возник закономерный вопрос: каким образом компания «GM», которая считает каждый цент, может выкупить хоть и бедствующего, но все же большого автопроизводителя? Учитывая то, что денег у GM нет, автогигант вынужден расставаться со своими ресурсами — по всей видимости, Chrysler поменяют на 51% акций финансового подразделения GM, которому подконтрольны все дилеры корпорации, а также вопросы кредитования и страхования более чем в 40 странах мира. В результате мы получаем крупнейшего мирового автопроизводителя, в руках которого будут сосредоточены следующие марки: Buick, Cadillac, Chevrolet, GMC, Daewoo, Holden, Opel, Pontiac, Saturn, Saab, Vauxhall, со стороны GM, а со стороны Chrysler LLC будут представлены Dodge, Jeep и Chrysler.

На практике решения, принимаемые в условиях полной неопределенности, практически не встречаются. Это происходит потому, что в любом случае можно либо собрать некоторую дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать ситуацию, либо принять решение на основе суждений, интуиции, анализа накопленного опыта руководителя, что также уменьшает неопределенность. Наибольший потенциал неопределенности встречается в социокультурной, политической и наукоемкой среде. Ярким примером принятия решений в условиях неопределенности может быть решение, о разработке нового очень сложного оборудования. Причина в том, что на разработку требуется длительное время, а за это время конкурентами может быть создано более эффективное оборудование или могут быть совершены открытия, исключающие применение разрабатываемого оборудования.

Принципы выбора наилучшего решения в ситуациях неопределенности:

o Отказ от спонтанного принятия решений;

o Соответствие допустимому уровню риска;

o Обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых УР;

o Выделение приоритетных критериев оценки различных проектов;

o Обеспечение сбалансированности реализуемых предприятием (организацией) проектов по жизненным целям и доходности.

Математико-компьютерная поддержка принятия решения. Моделирование широко используется для принятия решений. Модель – это представление объекта, системы или процесса в форме отличной от оригинала, но сохраняющей основные его характеристики. Причинами, обуславливающими применение моделирования в экономике, являются: естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни и ориентация руководства на будущее.

В науке управления используются следующие модели:

 теория игр;

 модели теории очередей;

 модели управления запасами;

 модель линейного программирования;

 транспортные задачи;

 имитационное моделирование;

 сетевой анализ;

 экономический анализ.

2.1.2 Принятие решений в условиях определенности

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель может с точностью определить результат каждого альтернативного решения, возможного в данной ситуации. Сравнительно мало организационных или персональных решений принимается в условиях определенности. Однако они все-таки имеют место. Кроме того, элементы сложных крупных решений можно рассматривать как определенные. Уровень определенности при принятии решений зависит от внешней среды. Он увеличивается при наличии твердой правовой базы, ограничивающей количество альтернатив и снижающей уровень риска.

Существуют ситуации, когда решение принимается в условиях почти полной определенности. Например, решение о вложении нераспределенной прибыли в ценные бумаги государства. В данном случае менеджер точно знает размер вкладываемой суммы, может выбрать сроки вложения, рассчитать доходность и может точно подсчитать планируемую прибыль от данного вложения и сроки ее получения. Государство может не выполнить свои обязательства только при возникновении чрезвычайных обстоятельств, вероятность возникновения которых очень мала. В странах с развитой стабильной экономикой менеджер может также точно рассчитать затраты на производство определенного вида изделий на ближайшую перспективу. Это возможно, потому что постоянные издержки, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой степенью точности.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РАЗЛИЧНЫМИ

ШКОЛАМИ УПРАВЛЕНИЯ

Чтобы определить наиболее обоснованный порядок принятия управленческого решения, сравним этапы процесса принятия управленческих решений различными школами управления: американской, немецкой, японской и российской.

3.1 Американская школа принятия управленческих решений.

В процессе рационального решения проблем (см. рис.3) менеджер заботится не столько о самом решении, сколько обо всем, что связано с ним и исходит из него. При этом количество этапов в процессе принятия решения определяется самой проблемой.

Диагноз проблемы. Это первый этап на пути решения проблемы, на котором осознаются и устанавливаются причины (симптомы) затруднений или имеющиеся возможности. Например, могут быть следующие симптомы «болезни» организации: низкая прибыль, сбыт, чрезмерные издержки производства товаров (оказания услуг) и т. д.

Установление симптомов помогает обозначить проблему в общем виде. Для выявления причин возникновения проблем фирмы собирается и анализируется информация (внешняя и внутренняя). Для оптимизации работ и средств на этом этапе лицо, принимающее решение, старается не допускать избытка информации и собирает только релевантную (соответствующую состоянию) информацию.

Диагноз проблемы

Формулировка критериев и ограничений

Выявление альтернатив

Оценка альтернатив

Окончательный выбор

Рис.3 – Последовательность работ при принятии управленческого решения американской школой управления.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения. На этом этапе определяется диапазон, интервал, в пределах которого в дальнейшем принимается управленческое решение. Ограничения связаны с наличием ресурсов, острой конкуренцией и т. п. и варьируют в зависимости от ситуации и конкретных менеджеров. В дополнение к идентификации ограничений определяются стандарты, позволяющие оценивать альтернативные варианты выбора (критерии принятия решения).

Определение альтернатив. На этом этапе отбираются альтернативы решения проблем, наиболее желательные из всех имеющихся.

Оценка альтернатив. При выборе альтернатив необходимо их оценить, определить преимущества, недостатки и вероятность реализации каждой альтернативы.

Выбор альтернативы. При правильном определении, тщательной взвешенности каждой альтернативы довольно легко выбрать наиболее рациональную.

Практика американских менеджеров показывает, что принять оптимальное решение при дефиците времени очень трудно, и руководители ограничиваются «удовлетворительным» решением, а не «максимизирующим». Они учитывают, что на процесс принятия решения влияют: • их личные оценки;

• уровень риска;

• время и изменяющееся окружение;

• возможность отрицательных последствий;

• взаимозависимость решений на различных уровнях иерархии.

3.2 Немецкая школа принятия управленческих решений.

Процесс принятия решений рассматривается как составная часть процессов планирования и контроля и включает в себя в идеальном случае следующие этапы (см. рис.4).

Постановка проблемы (идентификация). На этом этапе изучается и формулируется проблема, воспринимаются неблагополучные симптомы; изучается положение дел и целей, конкретизируются последние; формулируются критерии решений, уясняются условия границ и ограничений; организуется процесс принятия управленческих решений.

Поиск (добывание информации). Определяются возможности решения проблемы, сопоставляются вероятные действия, осуществляется предварительный выбор.

Оценка (оценка возможностей действий по влиянию на цель). Определяются предпосылки для реализации, прогнозируются и классифицируются результаты, анализируется риск.

Постановка проблемы

Поиск (добывание) информации

Оценка

Принятие решения

Рис.4 - Последовательность работ при принятии управленческого решения немецкой школой управления.

Принятие решения (установление альтернативы действия, которое следует реализовать). Определяется лучший вариант (акт выбора) и рассматривается в аспекте его реализации (акт решения), выполняется операционный анализ плана (установление сроков, финансирование).

Критерии принятия решения:

• полезность решения (в частности, достижимое улучшение результатов);

• финансовый аспект решения, особенно в рамках его использования (сумма экономии средств на персонале, материальные и служебные расходы);

• удовлетворенность принимающих решения;

• количество и качество решений;

• время процесса использования решения.

3.3 Японская школа принятия управленческих решений.

Специалист в области управления П. Дракер считает, что японцы — единственные, кто наработали методичный и стандартизованный подход к решению, его правильной оценке. Этот подход, по его мнению, опровергает все правила, выдвинутые теоретиками. Тем не менее, их решения на практике оказываются эффективными.

Согласно традиционной теории первой, самой важной стадией является корректная постановка задачи (см. рис.5). Эта стадия очевидна и проста, и после неё быстро приходит решение. Вторая стадия - предложение различных вариантов решений и третья — выбор лучшего из них.

Особенности организации работы при принятии решения следующие:

Постановка задачи. В постановке задачи участвуют различные группы. Допустим, есть предложение создать за границей предприятие. Различные группы, представляющие фирму, посещают эту страну. Они тщательно изучают план зарубежного предприятия с различных точек зрения: маркетинга, производственных отношений, планирования производства и т. д. Когда группы достигнут консенсуса, начинается стадия воплощения.

Утверждение. На основе выбора готовится всесторонний доклад, который выносится на суд высшего менеджмента. На этом уровне с привлечением экспертов решение изучается и утверждается.

Воплощение. Осуществляется решение очень быстро, так как каждый аспект был тщательно обсужден при подготовке. Поскольку решение было принято единодушно, все энергично его выполняют.

Классическая теория менеджмента формулирует принцип единоначалия, согласно которому каждый человек в организации должен получать поручения только от старшего администратора и отвечать за работу лишь перед ним. Следовательно, за приказ ответственность несет только один человек. Японская система противоположна: ответственность за принятие решения несет не индивидуум, а вся группа. Предполагается, что ни один человек не имеет права единолично принимать решение.

Особенности системы принятия решений. Первым этапом является подготовка документа по рассматриваемому вопросу. Далее с ним знакомятся все заинтересованные лица. Получив документ, работник подписывает его и вносит любые замечания, которые считает нужными. В конце концов, документ попадает к руководителю, который его одобряет. Однако решение принадлежит группе.

Единодушие. Система требует, чтобы решение было принято всеми. Если у кого-то возникают возражения, то документ возвращается к его инициатору.

Консенсус. Сущность такой системы состоит в том, что решение должно быть принято путем консенсуса.

Постановка задачи

Предложение альтернативных решений

Выбор наилучшего решения

Рис.5 - Последовательность работ при принятии управленческого решения японской школой управления.

3.4 Российская школа принятия управленческих решений.

Схема принятия решения предполагает, что процесс представляет собой прямоточное движение от одного этапа к другому. После выявления проблемы и установления условий и факторов, способствующих ее возникновению, разрабатываются решения, из которых выбирается лучшее.

Более детальная структура процесса принятия решений по этапам и процедурам приведена ниже:

|  |  |
| --- | --- |
| Этап | Процедура |
| Постановка проблемы | Возникновение ситуации |
| Появление проблемы |
| Сбор необходимой информации |
| Описание проблемной ситуации |
| Разработка вариантов решения | Формулирование требований-ограничений |
| Сбор необходимой информации |
| Разработка возможных вариантов решений |
| Выбор решения | Определение критериев выбора |
| Выбор решений, отвечающих критериям |
| Оценка возможных последствий |
| Выбор предпочтительного решения |

Рассмотрев процессы принятия управленческих решений различными управленческими школами, можно сделать некоторые выводы и привести рекомендации лицу, принимающему решения.

1. В основу традиционной японской методологии принятия решений положена система «ринги» (получение согласия на решение путем опроса без созыва совещания или заседания). Привычная иерархическая структура управления переместилась в сферу отношений между людьми, когда внешне существуют неформальные, псевдосемейные отношения, и руководитель осуществляет косвенное управление на основе формальной власти.

Согласно системе принятия решений, рассмотренной ранее, руководитель, принявший решение, составляет документ «рингисе», в котором всесторонне описывает проблему и дает рекомендации по ее решению. Проект решения передается специалистам в отделы и службы, где его рассматривают заинтересованные лица; после изучения — на другой уровень и так до высшего руководителя на подпись «рингисе». Утвержденный проект приобретает характер директивы. Проходя по уровням управления, проект решения не только дорабатывается экспертами, но и одобряется коллективом.

По инициативе руководителя стимулируется отработанный тип поведения персонала, обеспечиваются условия для самоорганизующейся системной деятельности и надлежащего социально-психологического климата. Создавая благоприятную обстановку, творческую атмосферу, учитывая сложившуюся культуру принятия решений, руководитель:

• добивается согласия всех членов коллектива, имеющих отношение к решаемой проблеме;

• производит экспертную оценку проекта с лицами, заинтересованными в его успешной реализации;

• использует механизмы групповой работы по совершенствованию и реализации проекта.

В данной системе работник чувствует себя сопричастным к процессу принятия решений и, генерируя идеи, критикуя их, внося предложения по их исполнению, стимулирует появление нетривиальных решений.

2. В рассмотренных моделях принятия решений, типичных для западной школы управления, варианты коллективной работы характеризуются следующим:

• руководителю требуется согласование целей работников, привлеченных к коллективному принятию решений;

• необходимо объяснить коллективу, какую проблему требуется решить;

• следует организовать коллектив на решение проблемы;

• результаты работы зависят от готовности руководителя выполнять роль то модератора, то жесткого автократа, который использует административную власть для пресечения действий тех, кто злоупотребляет демократией;

• руководитель должен владеть технологиями: организации информационного обмена среди персонала управления, межличностных и межгрупповых коммуникаций, организации системной деятельности по выработке решения и коллективного принятия решения и т. д.

Принятое решение не становится организующим началом системной деятельности людей, как это характерно для японской системы управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обобщая и анализируя собранный материал о процессе принятия решения, можно выявить следующие особенности:

• принятие решений — это процесс, представляющий собой определенную последовательность взаимосвязанных этапов;

• на всех этапах принятия решений предусматриваются сбор, обработка и оценка информации;

• на всех этапах процесса принятия решений основными являются: уяснение проблемы, сбор информации, выявление альтернатив, определение ограничений, критериев, оценивание альтернатив и принятие решения;

• процесс принятия решения представляется как системная деятельность менеджера, он подчинен законам управления, организации деятельности людей.

Требования к организации принятия решений с учетом предложений сводятся к следующему:

• формулирование проблемы, разработка и выбор решения осуществляются на том уровне иерархии управления, где есть для этого информация;

• информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;

• принятие решения должно отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено его выполнение или которые заинтересованы в его реализации;

• принятие управленческого решения предполагает использование: иерархии; целевых межфункциональных групп; планов; горизонтальных связей;

• принятые решения должны учитывать национальные особенности работников, реализующих эти решения;

• при подготовке ЛПР следует учитывать специфику системы управления в организации, особенности национальной культуры управления, менталитет народа страны, где эти решения принимаются и реализуются.

Приложения

Таблица 1.

Классификация управленческих решений.

|  |  |
| --- | --- |
| **Признак классификации** | **Виды управленческих решений** |
| Объект управления | Маркетинговые  Производственные  Финансовые  Кадровые |
|  |
| Характер процесса | Интуитивные  Основанные на суждениях  Рациональные |
| принятия решения |
| Количество  альтернатив | Стандартные  Бинарные  Многоальтернативные  Инновационные |
| Сроки действия | Постоянные (о технике безопасности)  Длительного действия (должностная инструкция)  Периодические (ежеквартальные)  Краткосрочные; |
|  | Разовые (о премировании) |
| Частота принятия  решений | Единовременные  Циклические  Частые |
| Форма | Письменные  Устные |
| Содержание | Производственные  Социально-политические  Экономические  Организационные  Технические |
| Возможность  Автоматизации  (http://mgupi-do-1.ucoz.ru) | Программируемые (связаны с большим объемом информации).  Поддающиеся частичной автоматизации (когда необходимо переработать большой объем информации за короткий срок, автоматизация — в рамках частных задач).  Принимаемые на основе только логического обоснования.  Неисследованные (на основе интуиции и опыта работы). |
| Время наступления последствий для объекта управления | Стратегические Перспективные Текущие Оперативные Стабилизационные |
| Природа и специфика способов воздействия на объект управления | Политические Экономические Технические |
| Число субъектов, влияющих на принятие решения | Определяющие Конкурентные Адаптирующие |
| Технология разработки решения | Организационные (запрограммированные, незапрограммированные) Компромиссы |
| Прогнозная эффективность | Ординарные (неэффективные, рациональные, оптимальные) Синергетические Асинергетические |
| Степень важности уче­та временных ограничений на разработку, принятие и исполнение решений | Решения в реальном масштабе времени Решения, принимаемые в течение одного из этапов Решения, не имеющие явных ограничений по времени их принятия |
| Состав и сложность реализации решений | Простые Процессные (алгоритмизированные, размытые) |

**Рис. 6.** Аспекты/параметры управленческого решения



Правила принятия качественных управленческих решений.

1. Прежде чем вникать в детали, постарайся лучше представить проблему в целом.

2. Не принимай решений, пока не рассмотришь все возможные варианты.

3. Сомневайся. Даже общепризнанные истины должны вызывать сомнение.

4. Старайся взглянуть на стоящую перед тобой проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.

5. Ищи модель или аналогию, которая поможет тебе лучше понять сущность решаемой проблемы. Это может быть математическая формула, графическая модель (схема, диаграмма), словесная модель, репродукция и т.д.

6. Задавай как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос может радикально изменить содержание ответа.

7. Не удовлетворяйся первым решением, которое придет тебе в голову. Поищи другие. Найди в обоих решениях слабые места, сравни их друг с другом, выбери оптимальное.

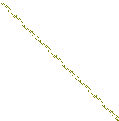
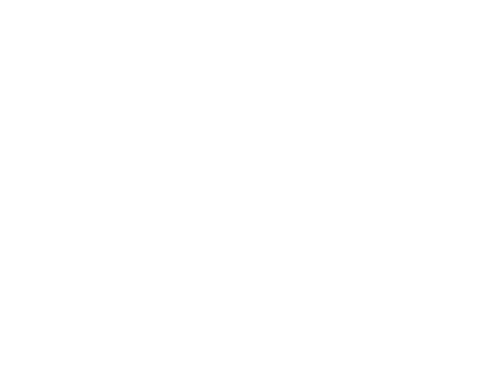
8. Перед принятием окончательного решения поговори с кем-нибудь о своих проблемах. Всегда стоит послушать, что говорят другие. Они нередко видят то, что может ускользнуть от твоих глаз.

9. Не пренебрегай своими чувствами. Нельзя преуменьшать значение чувств, переживаний и интуиции. Как правило, они не обманывают.

10. Помни: каждый человек смотрит на жизнь и возникающие проблемы со своей, особенной точки зрения.

Для принятия качественных управленческих решений необходимо соблюдение определенной технологии их разработки.

Рис 7. Динамика продаж «GM» и «Ford Motors» В 1929-1936 гг. (шт.)



2,000,000

1,500,000

1,000,000

GM

500,000 For d

1. 1936

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джонсон С. «Да» или «Нет». Система принятия верных решений. СПб., 1997.

2. Злобина Н.В. Управленческие решения: учебное пособие для вузов. ТГТУ/ 2007.

3. Кини Р.Л., Райфа X. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Пер. с англ. М., 1981.

4. Классики менеджмента. / Под редакцией Каптуревского Ю.Н., СПб.: ИД «Питер» 2001.

5. Корнилова Т.В. Психология риска и принятия решений: Учеб. пособие для вузов / Т.В. Корнилова. М.: Аспект Пресс, 2003.

6. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений. М., 2000.

7. Ларичев О.И., Мошкович Е.М. Качественные методы принятия решений. М., 1996.

8. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 1995.

9. Нобелевские лауреаты по экономике. Т. 1 / Фонд экономической инициативы. — М.: Таурус Альфа, 1997.

10. Пью Д.С., Хиксон Д-Дж. Исследователи об организациях: Хрестоматия. М.: ЛИНК, 1999. (http://mgupi-do-1.ucoz.ru)

11. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении // Теория фирмы. М., 2000.

12. Теория принятия решений. Учебное пособие / А.И.Орлов.- М.: Издательство «Экзамен», 2005.