Тема 3 – Субъекты и критерии принимаемых решений

3.1 Целевая ориентация управленческих решений

3.2 Влияние экономических интересов на критерии оценки последствий управленческих решений

3.3Влияние личности руководителя на процесс принятия решений

Миссия организации

- Комбинация внешних (удовлетворение запросов потребителей) и внутренних целей (сохранение и рост потенциала организации и устойчивый рост доходов – прибыли, фонда оплаты труда)
- Внешняя цель является переменной составляющей, которая обеспечивает возможность изменения миссии.

Прибыльность

- Не может быть целью деятельности организации!
- Является ограничивающим фактором деятельности.
- Задача любого предприятия – достижение такого уровня прибыли, который может покрыть риски экономической деятельности и избежать убытков.

Главная цель предприятия

- Под воздействием ряда объективных причин, достижение удовлетворительного равновесного динамического состояния фирмы.
- Фирма стремится сбалансировать стремление к прибыли с другими целями и задачами – краткосрочными и долгосрочными, экономическими и неэкономическими.

Устойчивый рост прибыли

- Отрицание цели «максимизация прибыли»
- Необходим в силу инфляционных процессов, высоких процентных ставок за пользование кредитом, риска от эмиссии и размещения акций и т.п.

Система целей организации

- Совокупность взаимообусловленных и взаимоувязанных целей различных уровней, обеспечивающих реализацию главной цели, стоящей перед объектом управления.

Классификация целей организации

- По содержанию
  - экономические
  - социальные
  - организационные
  - технические
  - научные
  - политические
  - экологические

- По уровням значимости
  - главная
  - основные
  - частные

- По периоду времени
  - долгосрочные
  - среднесрочные
  - текущие

- По приоритетности
  - особо приоритетные
  - приоритетные
  - прочие

- По критерию «функциональные подсистемы»
  - маркетинговые
  - инновационные
  - производственные
  - финансовые
  - цели в области персонала
  - цели в области менеджмента

- По критерию «организационная структура»
  - организации
  - подразделений
  - групп сотрудников
  - отдельных сотрудников

- По критерию «деловая среда»
  - внешние
  - внутренние

- По способам задания
  - разовые (точечные)
  - постоянные (траекторные)
  - предельные

- По степени трудности
  - особо трудные
  - трудные
  - легкореализуемые

- По этапам деятельности
  - промежуточные
  - конечные

- По измеримости
  - количественные
  - качественные

- По стадии жизненного цикла
  - на стадии проектирования и создания продукции
  - на стадии роста организации
  - на стадии зрелости организации
  - на стадии упадка организации

- По степени прогрессивности
  - цели функционирования
  - цели развития

- По возможности совместной реализации
  - несовместные
  - совместные
  - комплементарные

- По степени взаимосвязи
  - слабо обусловленные
  - жестко обусловленные

Требования к системе целей:

- Соподчиненность
- Непрерывность
- Сопоставимость
- Определенность или конкретность
- Измеримость
- Реальность или достижимость
- Амбициозность
- Гибкость
- Адресность
- Ограниченность во времени
- Необходимость и достаточность подцелей
- Соответствие между структурой объекта и системой целей

Принципы построения системы целей:

- Объективности
- Постепенной детализации целей
- Элементарности
- Существенности
- Итеративности
- Предметности
- Функциональности
- Декомпозиции по этапам воспроизводственного или жизненного цикла

3.2 Влияние экономических интересов на критерий оценки последствий управленческих решений

- Критерий – мерило оценки, показатель, на основании которого формируется оценка состояния объекта, проводится сравнение и выбор альтернативных решений.

Отличие целевого показателя (критерия) от цели:

- Показатель имеет единицу измерения, форму (абсолютную и относительную),
- базу сравнения, фиксированный диапазон изменения значений.
- Цель задает критерий, а он, в свою очередь, определяется потребностями и интересами субъектов деятельности.

- Критерий
  - обобщающий
- Система частных критериев

Использование обобщающего критерия и системы ограничений позволяет:

- Избежать агрегирования в одном обобщающем показателе несовместимых частных критериальных показателей;
- Обеспечить одновременную ориентацию системы принятия решений на улучшение ранее достигнутых результатов и соблюдение нормативных значений частных показателей.

Критические факторы

- Ресурсы, без высокой степени развитости которых невозможно достижение частной инновационной цели

Узкое (слабое) место

- Ресурс, ограничивающий рост объема выпуска, недостаточный объем или качество которого препятствует реализации инновационной цели

Значимость инновационных целей

$$П = \sum_{i=1} З_i \times K_{ij} \times Y_{il},$$

- где П – инновационный потенциал предприятия;
- $З_i$ – значимость i-ой инновационной цели;
- K_{ij} – относительная оценка состояния j-го критического фактора реализации i-ой инновационной цели;
- Yil – оценка степени дефицитности l-го ресурса с позиции реализации i-ой инновационной цели.

Разработка индексов попарного сравнения альтернатив

- При выборе альтернатив
  - натуральные обобщающие критериальные показатели
    - прирост прибыли
    - добавленная стоимость
    - рентабельность
  - искусственные обобщающие критериальные показатели
    - аддитивные критерии
    - мультипликативные критерии

Аддитивный критерий

$$A = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^{n} l_i \times q_i$$

- A – аддитивный критерий,
- n – число показателей эффекта,
- l_i – частный показатель эффекта,
- q_i – коэффициент значимости i-го параметра, сумма которых равна единице.

Мультипликативный критерий

$$M = \prod_{i=1}^{n} (l_i \times q_i)$$

- M – мультипликативный критерий,
- l_i – частный показатель эффекта,
- q_i – коэффициент значимости i-го параметра, сумма которых равна единице.

3.3 Влияние личности руководителя на процесс принятия решений

- Разработка и реализация решений
  - Формальные и неформальные аспекты

- Нормативный и дискриптивный подходы
  - Нормативный подход направлен на исследование путей и условий принятия решений и повышения его эффективности

  - Дискриптивный подход учитывает отклонения на почве психологической реальности

Личностный профиль управленческого решения

- Совокупность индивидуальных особенностей, которые влияют на степень соответствия между диагностикой проблемы и выбранными средствами ее реализации

Разновидности личностных профилей решений:

1. Решения уравновешенного типа
2. Импульсивные решения
3. Инертные решения
4. Рискованные решения
5. Решения осторожного типа

Аспекты проявления роли человеческого фактора в процессе принятия решения

- Влияние личностных характеристик и личностных оценок существующего управленческого решения

- Влияние
  - Личностные характеристики
    - Воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность,…

  - Параметры мышления
    - 1.Глубина,
    - 2.Широта,
    - 3.Быстрота,
    - 4.Гибкость.

- Аспекты влияния
  - неизменяемые
    - темперамент и пол
  - слабо изменяемые
    - возраст, характер, профессионализм, образование
  - сильно изменяемые
    - настрой, образ мышления

Восприятие риска

1. Рассудочный тип
2. Прагматический тип
3. Комплексный тип
4. Посреднический тип
5. Эвристический тип

Системная соционическая классификация типов личности

- Четыре критерия

1. Источники энергии
2. Сбор информации
3. Принятие решений
4. Образ жизни

Z-модель

- Четыре действия для решения проблемы:

1. Сбор фактов
2. Изучение возможностей
3. Объективный анализ
4. Оценка воздействия