

Тема 3 – Субъекты и критерии принимаемых решений

3.1 Целевая ориентация управленческих решений

3.2 Влияние экономических интересов на критерии оценки последствий управленческих решений

3.3 Влияние 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.

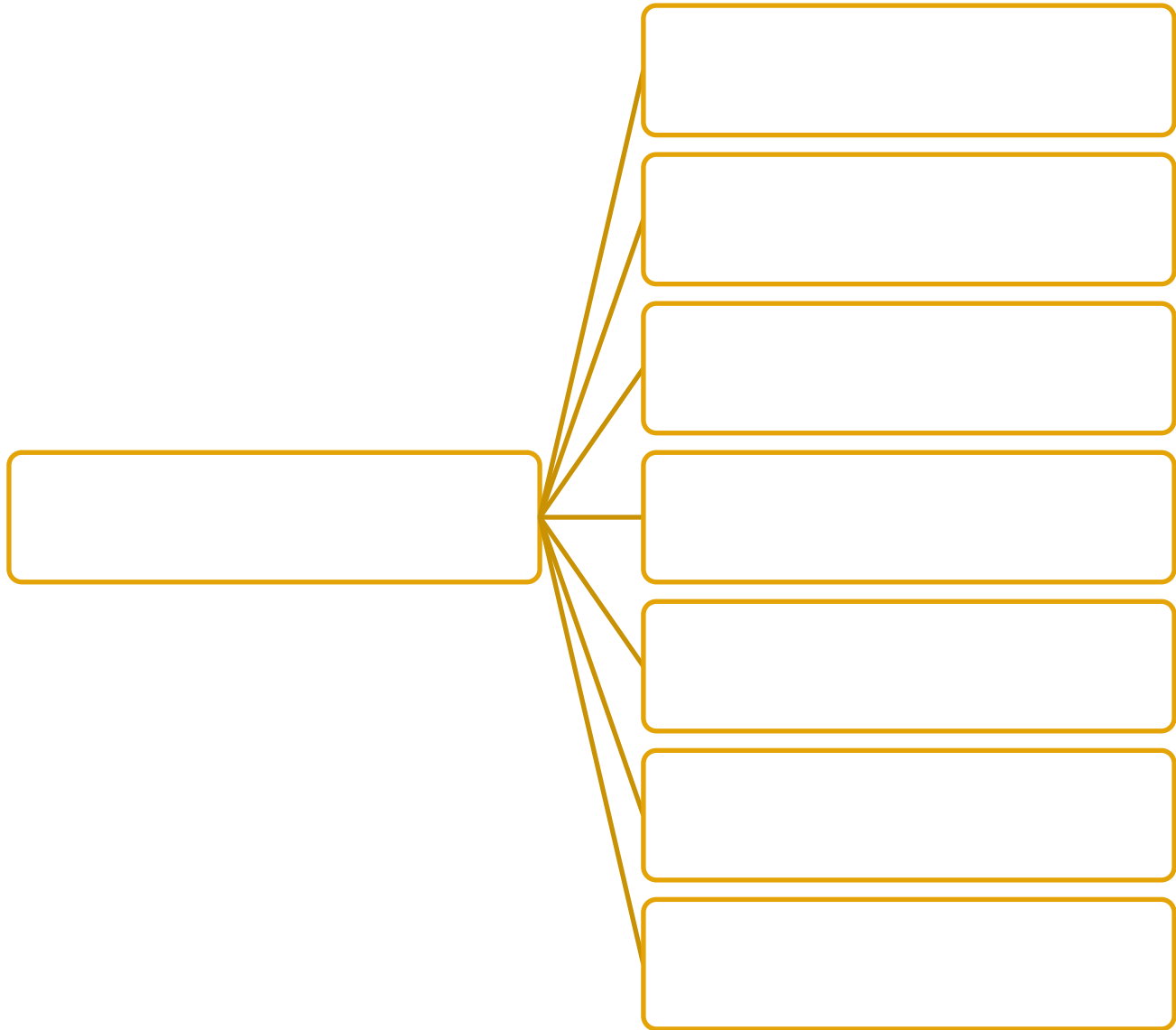
Устойчивый рост прибыли

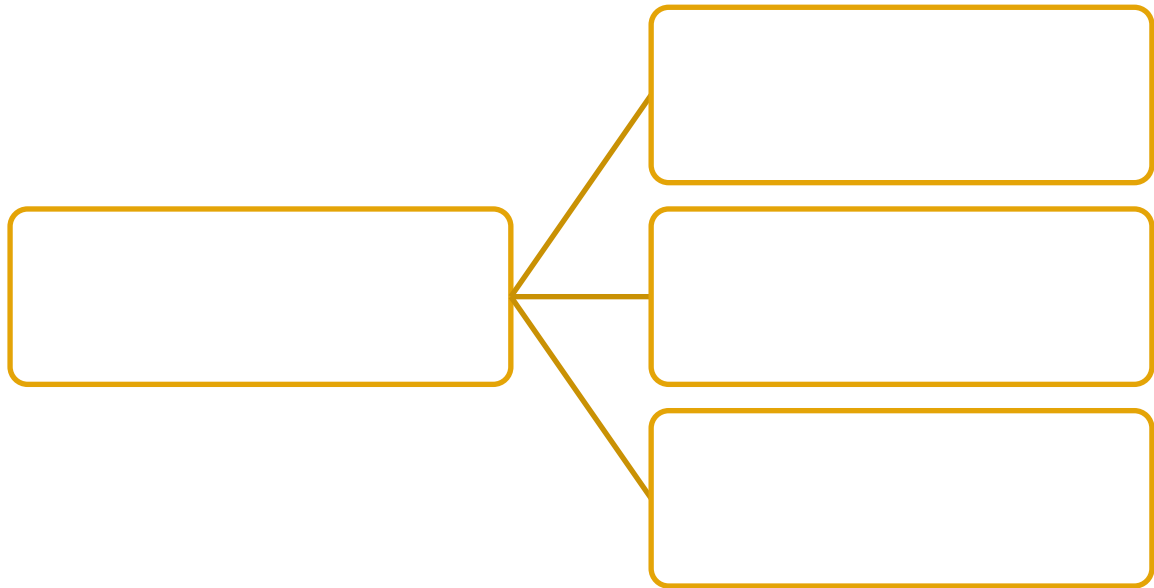
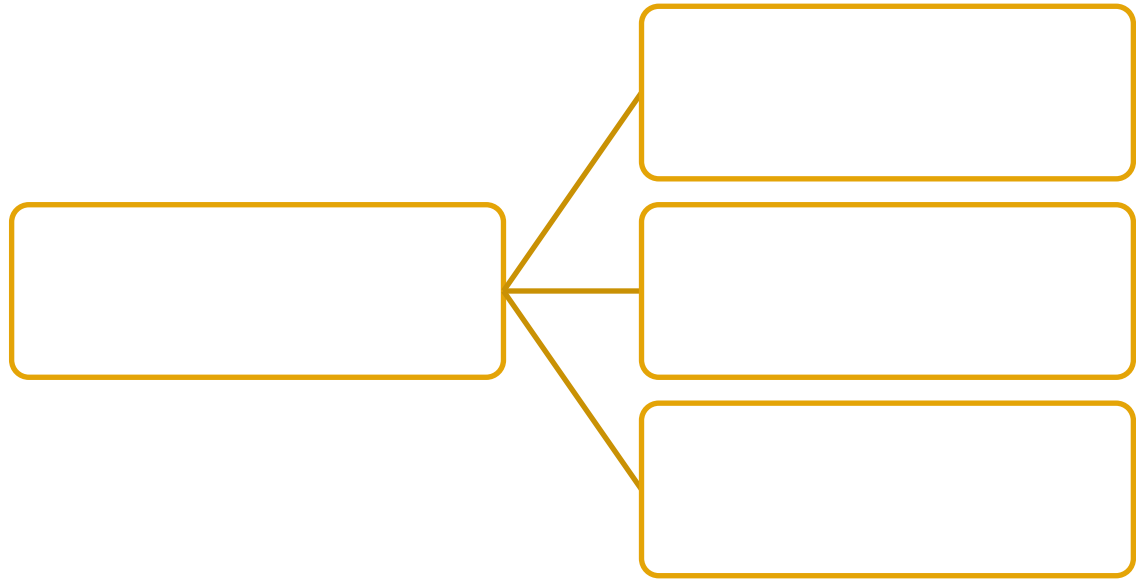
- Отрицание цели «максимизация прибыли»
- Необходим в силу инфляционных процессов, высоких процентных ставок за пользование кредитом, риска от эмиссии и размещения акций и т.п.


Система целей организации

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

Классификация целей организации






- 
- По 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
 - легко реализуемые

- 
- 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

$$\Pi = \sum_{i=1} Z_i \times K_{ij} \times Y_{il},$$

- где Π – инновационный потенциал предприятия;
- Z_i – значимость i -ой инновационной цели;
- K_{ij} – относительная оценка состояния j -го критического фактора реализации i -ой инновационной цели;
- Y_{il} – 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