**Лекція 15.**

**Встановлення пріоритетів при опрацюванні управлінських рішень**

План лекції

1. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень.

2. Процес прийняття управлінських рішень.

3. Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності, АБВ-аналіз, принципи Паретто, аналіз за Ейзанхауером .

4. Суть поняття «результат». Система управління за результатами

**Питання 1. Причини невдалих рішень, типові помилки при прийнятті рішень.**

Хто з нас ніколи не помилявся? З упевненістю можна сказати - ніхто. Але якщо ти керівник, то твоя помилка - це недоотриманий прибуток підприємства. Так які ж помилки найчастіше роблять керівники?

Незважаючи на всі зусилля менеджера, рішення іноді виявляється невдалим через непередбачені обставини. На щастя, таке буває не часто. Набагато частіше невдачі виникають через комбінацію помилок у процесі виконання, об’єктивних обмежень або суб-оптимізації.

У багатьох випадках менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів у процесі прийняття рішення.

Вони можуть пропустити один етап або не приділити йому достатньої уваги перед тим, як перейти до наступного. Іноді це залежить від певного стилю роботи менеджера: приймати швидкі рішення або від нездатності бачити наслідки невдалих рішень. Важливим чинником може бути особистість менеджера. Іноді трапляється, що менеджер досяг ряду успіхів – важливі рішення виявилися правильними. При цьому в деяких менеджерів виникає враження, що вони взагалі не можуть помилятися. Але вони незабаром потрапляють у неприємності, яких звичайно буває досить, щоб «повернути їх на землю». Однак деякі особи просто не сприймають негативні результати і продовжують процес, не усвідомлюючи, що частиною успіху вони зобов’язані скоріше удачі, ніж своїм особистим видатним здібностям.

Проблема може виникнути і від небажання менеджера визнати помилку. Інші менеджери демонструють нездатність прийняти рішення (нерішучість), вони занадто довго коливаються й упускають оптимальний момент для ухвалення рішення.

Звичайно, не всі менеджери потрапляють у ці пастки, більшість їх уникає. Але навіть у такому випадку це не обов’язково означає, що кожне рішення спрацьовує як очікується.

Інший чинник, який менеджери повинні враховувати, – об’єктивні обмеження, або обмеження, накладені на рішення витратами, людськими можливостями, фінансами, термінами, технологією і наявністю інформації. Через ці обмеження менеджери не можуть

постійно сподіватися на опрацювання рішення, оптимального з огляду максимальної вигоди (наприклад, найбільшого прибутку, мінімальних витрат). Замість цього їм часто доводиться обходитись задовільним рішенням.

Інша причина невдалих рішень може полягати в тому, що організації звичайно розглядають проблему в масштабі структурних підрозділів (відділів, секцій, департаментів тощо). Звичайно, розбивка за підрозділами іноді може бути виправдана з погляду здійсненності контролю і кадрових обмежень. Однак може виникнути субоптимізація – результат спроб різних відділів досягти рішення, що було б оптимальним саме для них.

На жаль, те, що є оптимальним для одного відділу, може бути далеко не оптимальним для організації в цілому.

Так чи інакше на прийняття невдалих рішiень впливають помилки зроблені управлінцем під час процесу прийняття рішення.

Всі помилки, чинені керівниками можна умовно розділити на кілька груп. Група 1. Природні (неминучі) помилки - це помилки:

– в прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту і т.д.

– оцінках ситуації в організації, якості продукції, здібностей працівників;

– непередбачені, передбачувані події, наслідки власних дій і т.п.

Група 2. Помилки упередження:

– неприйняття переходу від моделі управління «наказ- виконання» до моделі управління «узгодження інтересів»;

– прагнення всі рішення погоджувати до отримання «ідеального» рішення або максимальної задоволеності всіх ключових співробітників;

– неприязнь до поведінкових технологіям, наприклад, до використання правил, методик для проведення комерційних переговорів, командної роботи, вирішення конфліктів.;

– упередження проти якісних методів стимулювання, оцінки працівників;

– ставлення до роботи над стратегією як до заняття абсолютно непрактичного;

– занижена оцінка реального потенціалу працівників;

– боязнь делегувати відповідальність своїм підлеглим.

Група 3. Помилки незнання:

– закономірностей зміни стадій розвитку організацій;

– методів формулювання посадових функцій;

– сучасних мотиваційних систем;

– методів аналізу ситуації;

– управлінських технологій.

Група 4. Помилки невміння:

– формулювати цілі своєї фірми;

– доводити загальнофірмові цілі до цілей підрозділів і працівників;

– прораховувати свої рішення на реалізація;

– планувати багатоваріантно;

– забезпечити фактичне виконання рішень;

– використовувати індивідуальні особливості працівників.

Група 5. Дисфункціональні схильності:

– схильність до самоцентрізму, тобто стягнення максимуму рішень і проблем організації на себе;

– демотивувальний стиль керівництва, тобто упор на підкреслення упущень працівників, а не на оцінку їх досягнень;

– «інформаційна жадібність», тобто прагнення знати і контролювати в організації все;

– дублювання порядку, коли керівники дають завдання, що повторюють посадові інструкції, положення про відділи;

– схильність давати завдання, влаштовувати розгляду «через голову підлеглих керівників»;

– перевантаження кращих працівників за принципом: «вантажити на того, хто везе»;

– поспішність у видачі завдань, від чого у підлеглих виникає установка: «не поспішай виконувати - скоро скасують»;

– необов’язковість на слово, зневага взятими зобов’язаннями, даними обіцянками та відомостями, що руйнує репутацію керівника - його найцінніший капітал;

– схильність піддаватися маніпулюванню з боку підлеглих.

Група 6. «Управлінські ілюзії»:

– віра в непогрішність своїх рішень, переконаність у тому, що головні причини збоїв в управлінні - в низьку виконавчу дисципліну, в зовнішніх обставинах, а не у власних прорахунках;

– культ матеріального стимулювання, зведення всієї мотивації до доплат, премій, бонусів, небажання «включати» більш складну мотивацію персоналу.

Отже, можна зробити висновок, що усвідомлене регулювання процесу прийняття управлінського рішення дозволяє впливати на якість управління в організаціях і попереджати помилки в управлінській діяльності.

**Питання 2. Процес прийняття управлінських рішень.**

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад та послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Для керівника прийняття рішень не є самоціллю. Менеджер повинен бути стурбований не самим вибором альтернативи, а роздільною здатністю певної управлінської проблеми. Для вирішення ж проблеми дуже часто потрібно не одиничне рішення, а певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення.

Розглянемо процес прийняття управлінського рішення.

ОПР - це особа, яка приймає рішення. Важливо відрізняти ОПР від експертів, які можуть залучатися до процесу розробки рішення на різних етапах цього процесу. У багатьох випадках рішення приймаються колективно. В якості ОПР при цьому виступає група людей. Їх вплив на процес прийняття рішення, інформація, якою вони володіють, нарешті, інтереси, які вони переслідують, можуть як збігатися, так і відрізнятися. І тим не менш вони все разом - це групове ОПР.

В рамках нормативного підходу постає проблема визначення кола осіб, які повинні бути включені до складу групового ОПР, і тих, кого треба залучити як експертів (джерел інформації).

Тому рішення - йго не одномоментний акт, а результат процесу, що розвивається в часі і має певну структуру. Виходячи з цього, можна дати таке визначення цього процесу:

*Процес прийняття рішень (ППР)* - це циклічна послідовність дій суб’єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення та організації його виконання.

Розглянемо зміст кожної з основних процедур ППР.

1. Аналіз ситуації. Аналіз управлінської ситуації вимагає збору та обробки інформації. Цей етап виконує функцію сприйняття організацією зовнішнього і внутрішнього середовища. Дані про стан основних факторів зовнішнього середовища і стан справ в організації надходять до менеджерам і фахівцям, які класифікують, аналізують інформацію і порівнюють реальні значення контрольованих параметрів із запланованими або прогнозованими, що, в свою чергу, дозволяє їм виявити проблеми, які слід вирішувати.

2. Ідентифікації проблеми. Перший крок на шляху вирішення проблеми - визначення або діагноз, повний і правильний. Кажуть, що правильно сформулювати проблему - значить наполовину вирішити її. Існує два погляди на сутність проблеми. Згідно одному з них проблемою вважається ситуація, коли поставлені цілі не досягнуті чи існує відхилення від заданого рівня, наприклад, майстер може встановити, що продуктивність праці або якість виробів на його ділянці нижче норми. Згідно з іншим як проблему можна розглядати також потенційну можливість підвищення ефективності. Поєднуючи обидва ці підходу, будемо розуміти під проблемою розбіжність між бажаним і реальним станом керованого об’єкта.

3. Визначення критеріїв вибору. Перш ніж розглядати можливі варіанти вирішення проблеми, що виникла, керівникові необхідно визначити показники, за якими буде проводитися порівняння альтернатив і вибір найкращої. Наприклад, приймаючи рішення про придбання нового обладнання, можна орієнтуватися на критерії ціни, продуктивності, експлуатаційних витрат, ергономічності і т. п., а у разі прийняття рішення про прийом на роботу нового співробітника критеріями вибору серед кандидатів можуть бути освіта, досвід роботи, вік, особисті якості.

4. Розробка альтернатив. Наступний етап - розробка набору альтернативних рішень проблеми. В ідеалі бажано виявити всі можливі альтернативні шляхи вирішення проблеми, тільки в цьому випадку рішення може бути оптимальним. Однак на практиці керівник не має (і не може розташовувати такими запасами знань і часу, щоб сформулювати і оцінити кожну можливу альтернативу.

5. Вибір альтернативи. Розроблені можливі варіанти вирішення проблеми необхідно оцінити, тобто порівняти переваги і недоліки кожної альтернативи та об’єктивно проаналізувати ймовірні результати їх реалізації. Для зіставлення варіантів рішення необхідно мати стандарти або критерії, за якими їх можна порівнювати. Такі критерії вибору були встановлені на третьому етапі. З їх допомогою і проводиться вибір найкращої альтернативи.

6. Узгодження рішення. В сучасних системах управління в результаті розподілу праці склалося становище, при якому готують, розробляють рішення одні працівники організації, приймають або затверджують - інші, а виконують - треті. Саме організація, а не окремий керівник має реагувати на виникаючі проблеми. І не один керівник, а всі члени організації повинні прагнути до підвищення ефективності її роботи. Тому в групових процесах прийняття рішень досить суттєву роль відіграє стадія узгодження.

7. Управління реалізацією. Для успішної реалізації рішення насамперед необхідно визначити комплекс робіт і ресурсів та розподілити їх за виконавцями і термінами, тобто передбачити, хто, де, коли і які дії повинен зробити і які для цього необхідні ресурси. Якщо йдеться про досить великі рішення, це може вимагати розробки програми реалізації рішення. У ході здійснення цього плану керівник повинен стежити за тим, як виконується рішення, надавати у разі необхідності допомогу і вносити певні корективи.

8. Контроль і оцінка результатів. Навіть після того як рішення остаточно введено в дію, процес прийняття рішень не може вважатися завершеним, так як необхідно ще переконатися, чи виправдовує воно себе. Цієї мети і служить етап контролю, що виконує в даному процесі функцію зворотного зв’язку. На цьому етапі проводяться вимірювання і оцінка наслідків рішення або зіставлення фактичних результатів з тими, які керівник сподівався отримати.

Сучасні умови господарювання і управління досить різко ускладнилися і відповідно ускладнилися умови підготовки та реалізації рішень. Зросли вимоги до рівня професіоналізму розробників і ОПР. Знань і досвіду одного навіть дуже грамотного і професійного людини недостатньо для того, щоб прийняти якісне управлінське рішення. Тому збільшується роль значущості моделей колективного прийняття рішень, що надають позитивний вплив не тільки на процес вироблення рішення, але і на високий рівень його виконання.

**Питання 3. Вибір пріоритетних справ, принципи пріоритетності, АБВ-аналіз, принципи Паретто, аналіз за Ейзанхауером .**

Обсяг функцій, покладених на керівника, значно перевищує його фізичні та часові можливості. Йому доводиться приймати рішення щодо пріоритетності справ. Часто, намагаючись виконати великий обсяг роботи, він розпорошує свої сили на окремі, часто не суттєві справи, які лише здаються необхідними. Наприкінці напруженого робочого дня такі керівники доходять до висновку, що хоч зроблено нібито чимало, однак важливі справи лишилися або не закінченими, або взагалі не зрушили з місця. Успішні менеджери, встигаючи вирішувати під час робочого дня безліч питань, певний час бувають зайняті одним завданням. Причиною цього є прийняття однозначних рішень про першочерговість справ, складання відповідного переліку пріоритетів та дотримання його.

Визначити пріоритетність - означає прийняти рішення про те, котрим із задач слід надати першочергового, другорядного тощо значення. Всі справи виконати неможливо.

Взагалі визначення пріоритетності є такою звичайною справою, що часто виконується підсвідомо, в той час як свідоме визначення однозначних пріоритетів - це послідовне і системне виконання планових завдань відповідно до їх черговості.

Регулярне складання «табеля про ранги» майбутніх завдань дає можливість:

– працювати тільки над дійсно важливими і необхідними завданнями;

– концентруватися на виконанні тільки одного завдання;

– відмовитися від справ, які можуть виконати інші;

– не залишати невиконаними посильні завдання.

Таким чином, визначення пріоритетів сприяє дотриманню певних термінів, мотивації керівника і його підлеглих, зменшенню ймовірності виникнення конфліктів і стресів.

Ще раз заертаємось до матриці Ейзенхауера, який поділяв справи на 4 категорії:

- Важливі і термінові справи;

- Важливі і менш термінові справи;

- Менш важливі і термінові справи;

- Менш важливі і нетермінові справи.

Визначення першочерговості справ є досить складним завданням. У теорії менеджменту є рекомендації, які полегшують вибір пріоритетних справ. Це використання принципу Паретто, методів АБВ-аналізу та матриці Ейзенхауера. Принцип Паретто у загальному вигляді полягає в тому, що всередині даної множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій множині. Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, у тому числі й у господарській практиці підприємств. Зокрема, за даними інвентаризацій, 20 % запасів сировини або товарів складають 80 % його вартості; 20 % клієнтів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки, 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат, і навпаки. Принцип Паретто (співвідношення 80:20) застосовується і в управлінні. Перенесення його на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі 20 % трудовитрат на дійсно важливі проблеми забезпечують 80 % результата, на решту роботи, що витрачаються на другорядні проблеми, припадає тільки 20 % результату. Тим самим, принцип Паретто вказує керівникам на неоднакову важливість вирішуваних завдань, націлює на першочергове виконання «життєво важливих» робіт. Метод вибору пріоритетів за допомогою АБВ-аналізу був виведений з практики і базується на таких закономірностях:

1. найважливіші завдання (категорії А) складають приблизно 15 % усієї кількості завдань, котрими займається керівник. Значущість же цих справ, з точки зору внеску в досягнення мети, складає приблизно 65 %; найважливіші завдання категорії А обов’ язково мають бути виконані особисто керівником. На них слід виділяти 65 % запланованого часу;

2. на важливі завдань (категорії Б) припадає в середньому 20 % загальної кількості і 20 % значущості завдань і справ керівника; важливі завдання категорії Б мають обіймати 20 % запланованого часу. Якщо потрібно більше часу на виконання справ категорії Б, їх можна делегувати підлеглим;

3. менш важливі й несуттєві завдання (категорії В) складають 65 % від загальної кількості завдань, але всього 15 % значущості всіх справ, котрі має виконувати менеджер; на менш важливі завдання категорії В слід виділяти 15 % запланованого часу. Практично всі незначущі справи мають бути делеговані підлеглим.

**Питання 4. Суть поняття «результат».**

Система управління за результатами. Результат – кінцевий наслідок послідовності дій. Можливі результати містять перевагу, незручність, вигоду, збитки, цінність і перемогу. Результат є етапом діяльності, коли визначено наявність переходу якості в кількість і кількості в якість. Мета що описує бажаний, але можливо, ще не досягнутий результат.

Складання цільових моделей - це початковий етап процесу управління за цілями - концепції, широко використовуваної сучасним менеджментом. її суть полягає в наступному. Менеджмент як цілісна система управління орієнтується на досягнення всієї сукупності цілей і задач, що стоять перед організацією. Тому кожен керівник, від вищого до нижчого, повинен мати чіткі цілі в рамках покладених на нього обов´язків. Відповідну цільову орієнтацію роботи свого підрозділу він повинен забезпечувати протягом планового періоду часу. Цілі та задачі менеджменту не тільки доводяться, але і погоджуються (шляхом попереднього обговорення) з менеджерами всіх рівнів, що направляють свої зусилля, ресурси й енергію на їхнє досягнення. Стимулом до розробки системи управління за результатами послужила незадоволеність керівників фінських підприємств американською системою управління по цілях. Певний вплив на розвиток такого типу управління зробило також японське управлінське мислення.

Фінська школа управління на сьогоднішній день - один з наймолодших. Фінляндія є крупним торговим партнером країн Балтії, Росії та України, тому досвід управління організаціями у Фінляндії становить для них великий інтерес у силу того, що ця концепція на практиці приносить відчутні результати. Ця теорія управління у Фінляндії - це певна практична «філософія» управління (стратегічне управління, ситуаційне управління, інтегроване розвиток керівників і організацій і т. д.).

Основна концепція авторів сучасного фінського менеджменту (Тімо Санталайнена, Эеро Воутілайнен, Пертті Порреніе і Іоуко X. Ніссен), протягом останніх 20 років активно працюють в області вдосконалення системи управління організаціями у Фінляндії, присвячена націлювання керівників на результативність. Концепція управління за результатами формувалася крок за кроком. На сьогодні ця система впроваджена на багатьох підприємствах і в організаціях Фінляндії. Успіхи в економіці, особливо за останній час, - переконливий доказ вмілого управління.

Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом, гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що стоять перед організацією. Основна ідея управління за результатами полягає в тому, що жодна організація не представляє ніякої цінності сама по собі, але вона є впорядкованою формою, яка об’єднує окремих індивідів та їх групи для досягнення певних результатів

Управління за результатами - це сукупна система управління, мислення та розвитку, за допомогою якої досягаються цілі, визначені і погоджені всіма членами організації. При цьому ефективно використовуються особливості господарської ситуації, творчі здібності людей, а також стилі і техніка управління.

Управління за результатами в кожній організації унікально, тому що полягає в роз’ясненні кожному працівнику сенсу його праці, у створенні умов для вільного розвитку фізичних і розумових здібностей людини для досягнення спільно узгоджених результатів і поліпшення рівня життя. Праця в системі управління за результатами не має примусового характеру, тобто його зміст, послідовність, місце і час виконання обумовлюються тільки результатами, у визначенні яких бере участь і керівництво, і персонал. Виходячи з цього, можна дати наступну схему управління:

1) управління діяльністю, яке складається з планування діяльності, постановки виробничих завдань, створення системи вимірювання виробничої роботи, контролю за виконанням завдань;

2) управління персоналом, до якого відносяться забезпечення співпраці між усіма членами трудового колективу, кадрова політика, навчання, інформування, мотивація працівників;

3) управління найважливішими зв’язками організації;

4) постійне вдосконалення управління діяльністю організації і персоналу, зовнішніми зв’язками організації, у тому числі поліпшення планування діяльності підприємства, дослідження і розвиток мікроклімату в організації, вдосконалення розподілу праці.

В умовах управління за результатами ініціативний і творчий персонал - найцінніший ресурс. Джерелом такого управління є переконання в тому, що кожна людина здатна до саморозвитку незалежно від того, на якому рівні організації він працює. При цьому керівник повинен бути демократичним, гнучким, готовим до співпраці, приділяти основну увагу результату, довіряти працівнику і делегувати йому обов’язки, а також давати можливість підлеглим домагатися успіху. За своїм характером робота такого керівника, на відміну від традиційних методів керівництва, що ґрунтуються на наказах, полягає в наданні впливу на поведінку і дії людей, через їх мотивування на досягнення загальних цілей організації. Дії керівника визначаються тим, як він уявляє собі свої функції та завдання, яку позицію займає по відношенню до них, з яких передумов виходять його дії. Отже, дії керівника - це стиль, спосіб його роботи.

Фінська школа підготовки та перепідготовки керівників, яка за останні два десятиліття досягла міжнародного рівня, виділила ряд найважливіших факторів, необхідних для успішної діяльності керівника:

– вміння досягати результатів і бажання багато працювати для цього;

– бажання і здатність нести відповідальність за доручену роботу і вміння приймати ризиковані рішення;

– готовність починати процеси змін, керувати ними і використовувати їх в інтересах організації;

– готовність використовувати відкритий спосіб управління, вітати співробітництво;

– мистецтво приймати швидкі рішення;

– здатність зосереджуватися на сьогодення і майбутнє;

– здатність бачити зміни всередині організації і поза нею, ефективно використовувати їх;

– готовність до тісних соціальних взаємин;

– готовність до загального керівництва;

– творчий підхід до своєї роботи;

– постійне самовдосконалення і хороша загальна психологічна і фізична форма;

– вміння правильно використовувати свій час;

– готовність до мотивування себе і персоналу;

– готовність працювати на чолі добре професійно підготовленого персоналу;

– міжнародний кругозір.

На результативність діяльності впливають такі фактори: швидкий розвиток технології, вдосконалення управління; зміна цінностей, фізичний стан керівника, його особисте ставлення до постійного розвитку.

Велика увага в системі управління за результатами приділяється персоналу. При цьому виходять з того, що кожна людина хоче досягти успіху в роботі; люди доброзичливі і володіють багатьма здібностями; більшість працівників прагне до відповідальної роботи, отримання задоволення від неї; людина хоче вчитися і постійно розвиватися; у кожного є невикористані творчі здібності. Тому для максимального використання творчих здібностей членів організації, коли вже визначена мета, виконавцю надається свобода вибору стосовно засобів її досягнення. А коли мета неясна і немає можливості використовувати свої здібності, у людини відсутня мотивація до праці. Таким чином, в умовах розглянутого підходу до управління у підлеглих у багато разів більше можливостей для досягнення результату, ніж при традиційній системі управління, заснованої на переказах.

Керівник за результатами багато в чому відрізняється від керівника-виконавця. Риси перший створюють основу для формування бажаного типу керівника. Однак ефективність управління залежить багато в чому і від інших факторів, а не тільки від відмінних рис самого керівника. Цими факторами є перш за все зміни, що відбуваються в різних ситуаціях практики управління, а також у тому людському оточенні, в якому здійснюється керівництво. Тому в дослідженнях відмінних рис керівника починаючи з минулого десятиліття стали приділяти велику увагу діям керівника.

Найбільш старим і часто використовуваних протягом останніх десятиліть чином одновимірного управлінського мислення був авторитарно-демократичний підхід. Спочатку були виділені три способи управління: демократичний, авторитарний і ліберальний. Демократичний спосіб управління на основі практичного досвіду і досліджень виявився найбільш прийнятним. Пізніше одномірне управлінське мислення уявлялося так, що авторитарність і демократичність - це крайні точки одного виміру, а використовуваний в кожному конкретному випадку спосіб управління є між ними. Прихильниками такої позиції були Р. Танненбаум, У. Шмідт, К. Арджіріс, У. Бенніс.

Висновки

У багатьох випадках менеджери не можуть оцінити важливість кожного з етапів у процесі прийняття рішення.

Вони можуть пропустити один етап або не приділити йому достатньої уваги перед тим, як перейти до наступного. Іноді це залежить від певного стилю роботи менеджера: приймати швидкі рішення або від нездатності бачити наслідки невдалих рішень. Важливим чинником може бути особистість менеджера. Іноді трапляється, що менеджер досяг ряду успіхів – важливі рішення виявилися правильними. При цьому в деяких менеджерів виникає враження, що вони взагалі не можуть помилятися. Але вони незабаром потрапляють у неприємності, яких звичайно буває досить, щоб «повернути їх на землю». Проблема може виникнути і від небажання менеджера визнати помилку. Інші менеджери демонструють нездатність прийняти рішення (нерішучість), вони занадто довго коливаються й упускають оптимальний момент для ухвалення рішення.

Під технологією прийняття управлінських рішень слід розуміти склад та послідовність процедур, що призводять до вирішення проблем організації, в комплексі з методами розробки та оптимізації альтернатив.

Для керівника прийняття рішень не є самоціллю. Менеджер повинен бути стурбований не самим вибором альтернативи, а роздільною здатністю певної управлінської проблеми. Для вирішення ж проблеми дуже часто потрібно не одиничне рішення, а певна послідовність рішень і, головне, їх здійснення.

Процес прийняття рішень (ППР) - це циклічна послідовність дій суб’єкта управління, спрямованих на вирішення проблем організації і полягають в аналізі ситуації, генерації альтернатив, прийняття рішення та організації його виконання.

Сучасні умови господарювання і управління досить різко ускладнилися і відповідно ускладнилися умови підготовки та реалізації рішень. Зросли вимоги до рівня професіоналізму розробників і ОПР. Знань і досвіду одного навіть дуже грамотного і професійного людини недостатньо для того, щоб прийняти якісне управлінське рішення. Тому збільшується роль значущості моделей колективного (партисипативного) прийняття рішень, що надають позитивний вплив не тільки на процес вироблення рішення, але і на високий рівень його виконання.

Принцип Паретто у загальному вигляді полягає в тому, що всередині даної множини окремі малі частини виявляють набагато більшу значущість, ніж це відповідає їх питомій вазі у цій множині. Цей принцип несподівано знайшов безліч підтверджень на практиці, у тому числі й у господарській практиці підприємств. Зокрема, за даними інвентаризацій, 20

% запасів сировини або товарів складають 80 % його вартості; 20 % клієнтів у залі ресторану забезпечують 80 % виручки, 20 % помилок зумовлюють 80 % втрат, і навпаки. Управління є взаємодією між керівником і підлеглим йому персоналом, гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що стоять перед організацією. Основна ідея управління за результатами полягає в тому, що жодна організація не представляє ніякої цінності сама по собі, але вона є впорядкованою формою, яка об’єднує окремих індивідів та їх групи для досягнення певних результатів.

Велика увага в системі управління за результатами приділяється персоналу. При цьому виходять з того, що кожна людина хоче досягти успіху в роботі; люди доброзичливі і володіють багатьма здібностями; більшість працівників прагне до відповідальної роботи, отримання задоволення від неї; людина хоче вчитися і постійно розвиватися; у кожного є невикористані творчі здібності. Тому для максимального використання творчих здібностей членів організації, коли вже визначена мета, виконавцю надається свобода вибору стосовно засобів її досягнення. А коли мета неясна і немає можливості використовувати свої здібності, у людини відсутня мотивація до праці. Таким чином, в умовах розглянутого підходу до управління у підлеглих у багато разів більше можливостей для досягнення результату, ніж при традиційній системі управління, заснованої на переказах.