

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал БНТУ «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по
новым направлениям развития техники, технологии и экономики БНТУ»

Кафедра «Инновационные процессы»

Тропина О. И.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Учебно-методическое пособие для слушателей
специальности 1-26 01 76 «Управление персоналом»
квалификация «Специалист по управлению персоналом»

Минск, БНТУ
2019

Автор – Тропина О.И.

Рецензент - Балащенко В. Ф., кандидат экономических наук, доцент,
зав. кафедры экономики предприятия Филиала БНТУ «ИПКиПК БНТУ»

Учебно-методическое пособие предназначено для слушателей переподготовки и повышения квалификации по специальности «Управление персоналом» в ИПК и ПК БНТУ.

Материал систематизирован и отображен в схемах, рисунках и таблицах, и может быть использован для самостоятельного изучения теоретических основ по дисциплине «Управленческие решения»

Белорусский национальный технический университет
ИПК и ПК БНТУ
пр-т Партизанский, 77, г. Минск, Республика Беларусь
тел. +375 17 392-46-22
e-mail: universum@ipk.by

Регистрационный номер № _____

© БНТУ, 2019
© ИПК и ПК БНТУ, 2019
© Тропина О. И., 2019

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Понятие «управленческое решение»	4
2.	Виды и типы управленческих решений	6
3.	Типы производственных проблем и их решений	8
4.	Этапы процесса выработки решения	10
5.	Содержание управленческих решений	12
6.	Подходы к разработке и принятию решений	14
7.	Методы принятия управленческого решения	16
8.	Управленческие решения в условиях неопределенности и риска	22
9.	Стили принятия решений	24
	Список рекомендуемых информационных источников	26

Тема 1 «ПОНЯТИЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ»»

Решение это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления.

Принятие решения это сознательный выбор направления действий из имеющихся вариантов, позволяющий достичь поставленной цели.

Управление – это процесс постоянного принятия и реализации решений.

Решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация

Существенный **ПРИЗНАК** управленческого решения:

Принимается решение при наличии **проблемы**, т.е. ситуации, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы.

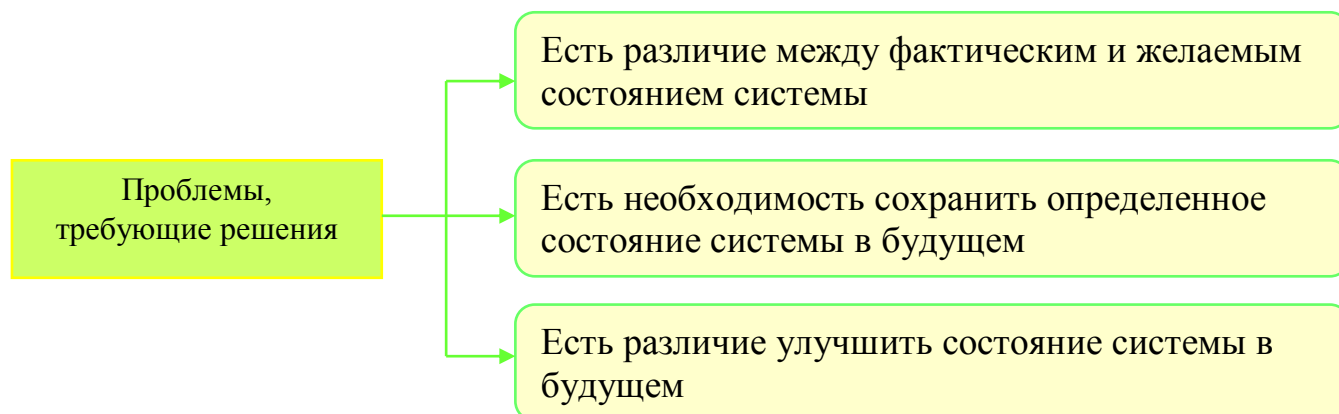


Рис. 1 – Проблемы, требующие принятия управленческого решения

Требования к решениям:

- **Обоснованность**, т.е. исполнители должны быть убеждены, что процесс разработки и принятия решений осуществлялся грамотно, с учетом ситуационных характеристик.
- Четкость формулировок;
- **Реальная осуществимость**, нельзя принимать нереальное, абстрактное решение, т.к. такие решения неэффективны. Принятое решение должно соответствовать силам и средствам исполнителей.

- **Своевременность**, т.е. своевременность принятия решений и достижения поставленной цели.
- **Экономичность**, т.е. решение должно обеспечивать достижение поставленной цели с наименьшими затратами.

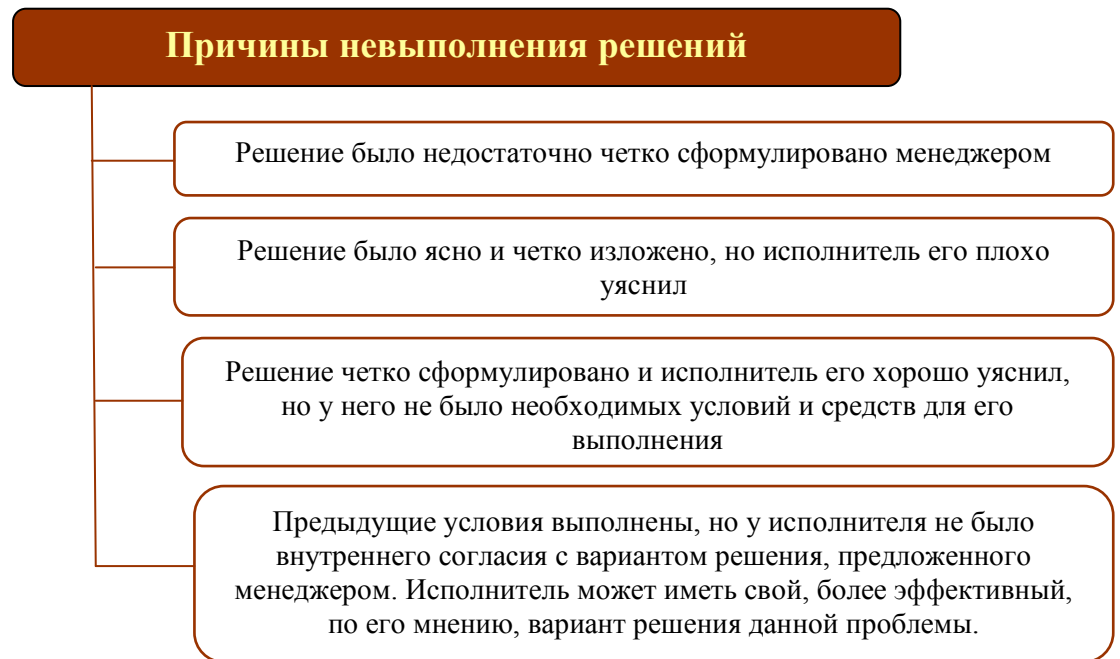


Рис. 2 – Причины невыполнения решений

Тема 2 «ВИДЫ И ТИПЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Таблица 1 Классификация управленческих решений по разным признакам

Классифицирующий признак	Разновидности
1. Условия, в которых принимаются решения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ решения, принимаемые в условиях неопределенности и риска; ➤ решения, принимаемые в условиях определенности, когда менеджер уверен в результатах при реализации каждой альтернативы.
2. Срок действия последствий решения	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Долгосрочные; ➤ Среднесрочные; ➤ Краткосрочные.
3. Частота принятия	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Одноразовые (случайные) решения; ➤ Повторяющиеся решения.
4. Ширина охвата	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Общие решения (касающиеся всех сотрудников); ➤ Узкоспециализированные решения.
5. Форма подготовки	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Единоличные; ➤ Групповые; ➤ Коллективные.
6. Жесткость регламентации	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <u>Контурные решения</u>, которые приблизительно обозначают схему действия и дают им широкий простор для выбора методов; ➤ <u>Структурированные решения</u>, которые регламентируют действия подчиненных и инициатива может проявляться только в решении второстепенных вопросов; ➤ <u>Алгоритмические решения</u>, предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и исключают их инициативу.

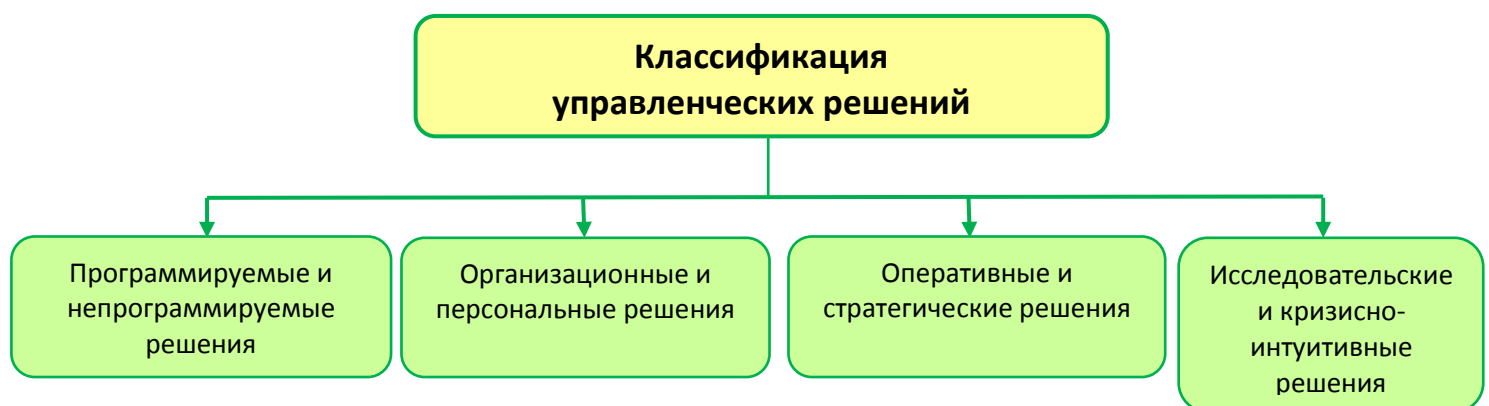


Рис. 3 – Классификация управленческих решений

Программируемые решения	<p>Построены на базе установленной политики, правил и порядков. Являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий, при этом число возможных альтернатив ограничено.</p> <p>Лучше программировать решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.</p> <p>Например, в случае аварии должен быть разработан план ее ликвидации.</p>
Непрограммируемые решения	<p>Требуются в новых, внутренне не структурированных ситуациях.</p> <p>Принимаются в случае непредвиденных или первично возникших проблем и, как правило, широко используют личную инициативу менеджера, опыт и видение проблемы.</p>
Организационные решения	<p>Принимаются менеджером в соответствии с его формальными полномочиями и объективными целями и нуждами организации. Решение принимается в интересах организации.</p>
Персональные решения	<p>Принимаются менеджером, как частным лицом, основываясь на субъективных факторах (гнев, обида, личные интересы).</p> <p>Решение принимается в собственных интересах.</p>
Оперативные решения	<p>Принимаются на низшем и среднем уровнях управления и являются частью краткосрочных планов.</p>
Стратегические решения	<p>Принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с макроэкономическими проблемами (например, уровень конкуренции, рентабельность и др.).</p>
Исследовательские решения	<p>Решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени (например, исследовать реакцию разных целевых групп потребителей).</p>
Кризисно-интуитивные решения	<p>Спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. Это выбор сделанный только на основе ощущения его правильности.</p> <p>Руководитель не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство.</p> <p>Интуиция включает предчувствие, воображение, проницательность.</p>

Тема 3 «ТИПЫ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРОБЛЕМ И ИХ РЕШЕНИЙ»



Рис. 4 – Типы производственных проблем

Стандартные (рутинные) проблемы
<p>Характерны полная ясность и однозначность целей, затрат и самих решений.</p> <p>Поиск решений происходит на основе заранее выработанных правил и методик.</p> <p>Расчеты одновариантные на основе нормативов (например, определение потребности в сырье в зависимости от производственной программы).</p>

Хорошо структурированные проблемы
<p>Количественно сформулированные проблемы, в которые существенные зависимости выяснены и могут быть выражены в числах и символах.</p> <p>Для данных проблем ясны цель, решения, альтернативы; понятен критерий эффективности. Временной период ограничен.</p> <p>Используются экономико-математические методы (например, оптимизация загрузки логистической цепочки).</p>

Слабоструктурированные проблемы
<p>Содержат как качественные, так и количественные элементы. Качественные элементы проблемы преобладают.</p> <p>Проблемы относятся к будущему;</p> <p>Имеется широкий диапазон альтернатив;</p> <p>Не определены требования к затратам и времени решения проблемы;</p>

Неструктурированные проблемы
<p>Характерны неопределенность и неформализуемость выбора курсов действий.</p> <p>Неясна цель решения проблемы, проблема «размыта», большинство факторов и взаимосвязей не поддаются количественной оценке.</p> <p>Неопределенность оценки последствий.</p> <p>Решающее значение – суждения, опыт,</p>

Решение проблемы требует комбинации ресурсов.
Используются методы системного анализа (например, техническое инновации на производстве, создание нового производственного цеха).

интуиция руководителей, квалифицированных специалистов.
Используются научные методы экспертных опросов, квалифицированной подготовке данных.

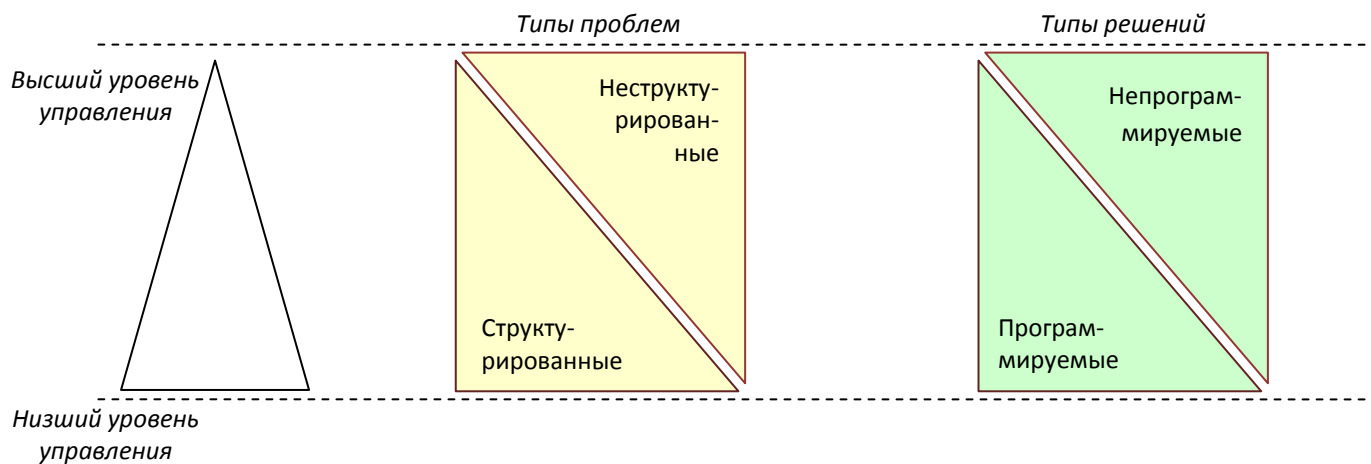


Рис. 5 – Типы проблем и их решений

Тема 4 «ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЯ»



Рис. 6 – Алгоритм рационального решения

1.Выявление проблемы

Группы признаков проблем, требующих решения:

- 1) Принятое ранее решение не дает ожидаемого результата. Могут быть выявлены на любом уровне управления и в любом функциональном подразделении.
- 2) Возникли новые внешние и внутренние условия, которые ведут к изменению цели. Необходимо проводить мониторинг факторов окружающей среды.

2.Анализ проблемы и постановка диагноза

Выявляется природа проблем, устанавливаются причинно-следственные связи между событиями и явлениями.

Примеры причин возникновения проблем:

- *неудовлетворительный первоначальный план действий;
- *неудовлетворительное исполнение принятого ранее решения;
- *изменение внешней среды или несоответствие действий новым требованиям и др.

3. Поиск вариантов разрешения проблемы

Выявляются ограничения по различным ресурсам, по системе законодательства.

Формируются альтернативные варианты на основе:

- *изучения прошлого опыта (как своего, так и чужого);
- *использования различных методов генерирования идей (мозговой штурм и т.д.);
- *экспериментирования;
- *объявления конкурса на решение проблемы;
- *привлечения сторонних организаций (консалтинговых фирм).

4. Оценка альтернатив и выбор наилучшего решения

После составления списка альтернатив, переход к оценке их достоинств, недостатков, возможных последствий (положительных и отрицательных).

Оценка осуществляется в соответствии с ранее принятыми количественными и качественными критериями.

5. Согласование проекта решения

Выявление реакции на принимаемое решение различных подразделений и выявление всех возможных последствий решения.

Составляется перечень подразделений предприятия, на деятельность которых может повлиять это решение. В подразделениях по содержанию решения подготавливаются замечания и предложения, которые рассматриваются и при необходимости вносятся коррективы.

6. Утверждение решения

Одобрение решения одним лицом или группой лиц, которые имеют на это официальное право. Юридическое закрепление акта принятия решения (подпись документа, выпуск приказа или постановления).

7. Подготовка решения к реализации

Решение должно доводиться до исполнителей, разъясняться персоналу, пропагандироваться. Необходимо живое слово по доведению смысла и значения, последствий выполнения и невыполнения решения.

8. Реализация решения и контроль

Обучение персонала новым методам работы, своевременное выявление отклонений от заданной программы, принятие мер по устранению наметившихся отклонений.

Сложность – необходимость контролировать процесс реализации многих решений.

Обратная связь – корректировка решения в процессе его реализации по причинам:

- плохой организации его выполнения;
- серьезных изменений в обстановке;
- ошибок, допущенных в самом решении.

Типичные ошибки при принятии решений:

- *ошибочные представления;
- *нечеткая терминология;
- *логически ошибочное построение;
- *смещение причины и следствия.

Тема 5 «СОДЕРЖАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

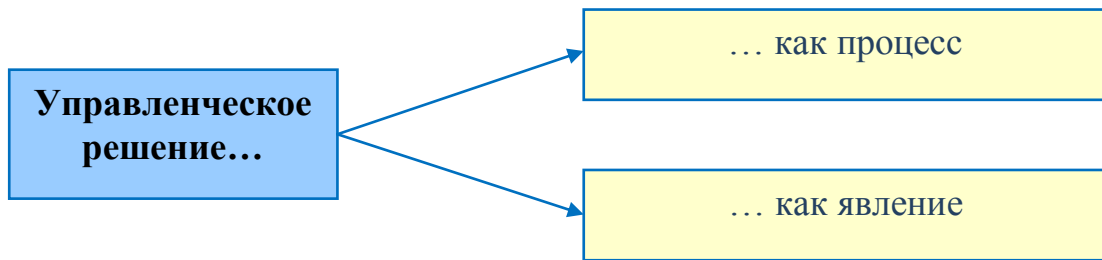


Рис. 7 – Суть управленческих решений

Управленческое решение **как процесс** – это...

- 1) информационная подготовка;
- 2) разработка вариантов;
- 3) согласование вариантов
- 4) выбор одного варианта;
- 5) утверждение;
- 6) реализация;
- 7) контроль выполнения УР;
- 8) информирование инициатора.

Управленческое решение **как явление** – это...

Набор мероприятий, направленных на решение рассматриваемой проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде.

В управлении организацией решения принимают менеджеры различных уровней. Очень важное условие положительного воздействия решений на работу организации – его **согласованность** с решениями, принятыми ранее как по горизонтали, так и по вертикали управления.



Рис. 8 – Содержания управленческих решений



Рис. 9 – Элементы каждого управленческого решения

Тема 6 «ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ И ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ»

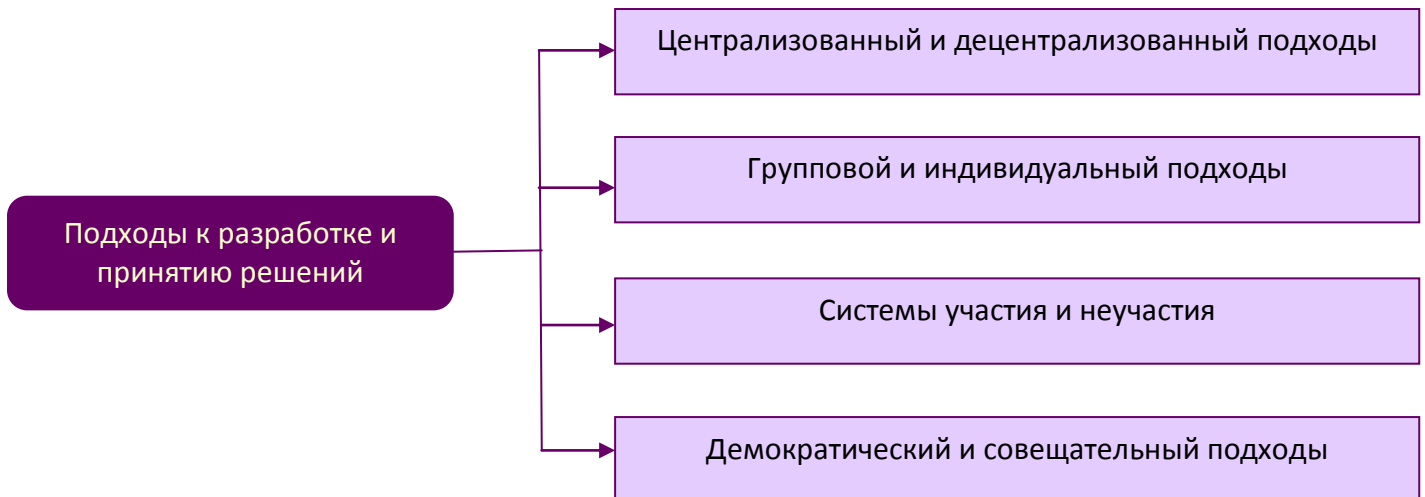


Рис. 10 – Основные группы подходов к разработке и принятию решений

Централизованный и децентрализованный подходы

Централизованный подход – как можно больше решений принимается на высшем уровне управления. Децентрализованный подход – передача ответственности по принятию решений на нижний управленческий уровень.

Степень децентрализации зависит от ситуационных факторов: стиля руководства, организационной культуры, профессионализма менеджеров и т.д.

Групповой и индивидуальный подходы

Групповой подход – привлечение к проекту/заданию одного и более сотрудников, совместная работа над проблемой.

Индивидуальный подход – решение принимается единолично менеджером. Такой подход предпочтительней когда ограничено время.

Системы участия и неучастия

Система участия – руководитель опрашивает сотрудников, которые будут задействованы в принятии и реализации решения, выясняет их мнение относительно решения проблемы. При групповом подходе сотрудники (группа) принимают решения, а при системе участия руководитель оставляет за собой право сформировать окончательное решение. Система участия может рассматриваться как процесс консультаций.

Одна из простых форм системы участия – «ящик предложений».

Система неучастия – руководитель самостоятельно собирает информацию, формирует и анализирует альтернативы и принимает решение.

Демократический и совещательный подходы

Демократический подход – решения принимаются в пользу большинства.

Совещательный подход – как форма группового подхода, но центром внимания является выяснение точек зрения большего числа людей, имеющих отношение к решению, а затем обязательно формируется общее мнение (консенсус). Предполагает вовлечение множества людей в процесс принятия решений, поиск компромисса между мнениями.

Преимущества группового подхода к принятию решений

- способность к решению у группы выше, так как причины и важность проблемы понимаются более широко;
- группа может выбрать лучший вариант решения, так как глубже и шире видит перспективы;
- недоверие к нововведениям уменьшается, так как снижается неуверенность персонала в их результаты.

Факторы, влияющие на выбор подхода к принятию решений:

- Уровень требований к качеству решения;
- Степень одобрения подчиненными решения или приверженность проблеме (как фактор действенной реализации);
- Время, отведенное для принятия решений;
- Зрелость подчиненных (коллектива), т.е. их готовность и способность трудиться, нести ответственность;
- Уровень профессиональной подготовки и интеллектуальный потенциал.

Тема 7 «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»



Рис. 11 – Методы принятия управленческого решения



Рис. 12 – Критерии выбора методов выработки решений

1.Метод проб и ошибок.

Для большинства компаний этот способ является самым простым в связи с отсутствием необходимости в особой организации. В рамках данного метода просто перечисляются все возможные варианты действий, направленные на ликвидацию проблемы. При этом процесс принятия управленческих решений не подвергается строгой упорядоченности.

Данный метод может подойти в случае, когда степень новизны проблемы очень высока, или же к этому приему прибегают менеджеры, не обладающие должным уровнем профессионализма.

2. Метод контрольных вопросов.

Этот способ направлен на упорядочивание процесса выбора управленческого решения.

В основе лежит логическая последовательность ключевых слов, которые используются на этапах разработки и выбора управленческого решения, например:

- Какова проблема (в чем заключается проблема)?
- Кто участвует в ее решении?
- Кто ее создает?
- Где она возникла?
- Какие управленческие решения можно принять?

Несмотря на то, что метод построен на логической структурной основе, уровень аргументации зачастую бывает недостаточно высоким.

3.Морфологический анализ.

В его основе лежит углубленная классификация объектов, которая позволяет путем построения двух- или трехмерной матрицы, получить новые варианты действий благодаря составленным комбинациям из элементов этой матрицы (морфологической модели).

Этапы оценки в рамках данного подхода выглядят следующим образом:

- ✓ - определение характеристик объекта или основных целей;
- ✓ - выявление разновидностей реализации этих задач;
- ✓ - формирование матрицы, в которой вертикальные элементы – совокупность задач, а горизонтальные – варианты их реализации в рамках определенного управленческого решения;
- ✓ - получение комбинаций элементов морфологической модели, где каждое новое решение представляет собой сочетание пунктов, взятых по одному из каждой строки модели;
- ✓ - анализ на предмет выявления совместимости компонентов в полученной комбинации между собой.

Те комбинации, которые остались, необходимо оценить, провести сравнительный анализ на основании критериев, установленных в соответствии с требованиями решения данной проблемы. В конечном итоге выбирается самый лучший вариант из всех представленных

4. Метод мозгового штурма.

В его основе лежит определенный психологический эффект: если в группе из 5-8 человек каждому предложить высказать свои собственные идеи относительно решения конкретной проблемы, то в сумме получить N версий.

Если затем попросить членов группы высказать коллективные варианты реализации задачи, то это будет уже $N \cdot k$ проектов потенциальных управленческих решений. При этом оказывается, что $N \cdot k$ намного больше N.

Во время мозгового штурма происходит цепная реакция, которая приводит к интеллектуальному взрыву.

В рамках менеджмента данный метод активно применяют для поиска управленческих решений в сжатые временные сроки (30-40 минут достаточно для сеанса). При этом членами группы могут быть как эксперты в обсуждаемой сфере, так и специалисты абсолютно из другой области (дилетанты).

Метод мозгового штурма предполагает разделение по времени и по исполнителям. Участников разбивают на генераторов и критиков. Первые высказывают как можно больше идеи, а вторые оценивают их.

Правила проведения мозговой атаки:

- ✓ - идеи нужно высказывать быстро и кратко (не более 60 секунд);
- ✓ - критика выдвинутых предложений не допускается;
- ✓ - идея, которая была высказана ранее, может быть развита;
- ✓ - предложения стоит записывать на диктофон.

5. Метод «дерева» решений

В основе данного метода лежит коллективная экспертиза. Суть заключается в том, что группа специалистов оценивает все направления и варианты решений конкретной проблемы. На основе данного анализа выбирается наиболее приоритетный сценарий. Кроме того, такой метод позволяет выявить те проблемные места, которым не уделено должного внимания до этого.

В основе принципа построения дерева решений лежат четкая иерархическая система и полнота.

Результат формируется в несколько этапов.

Пример дерева решений.

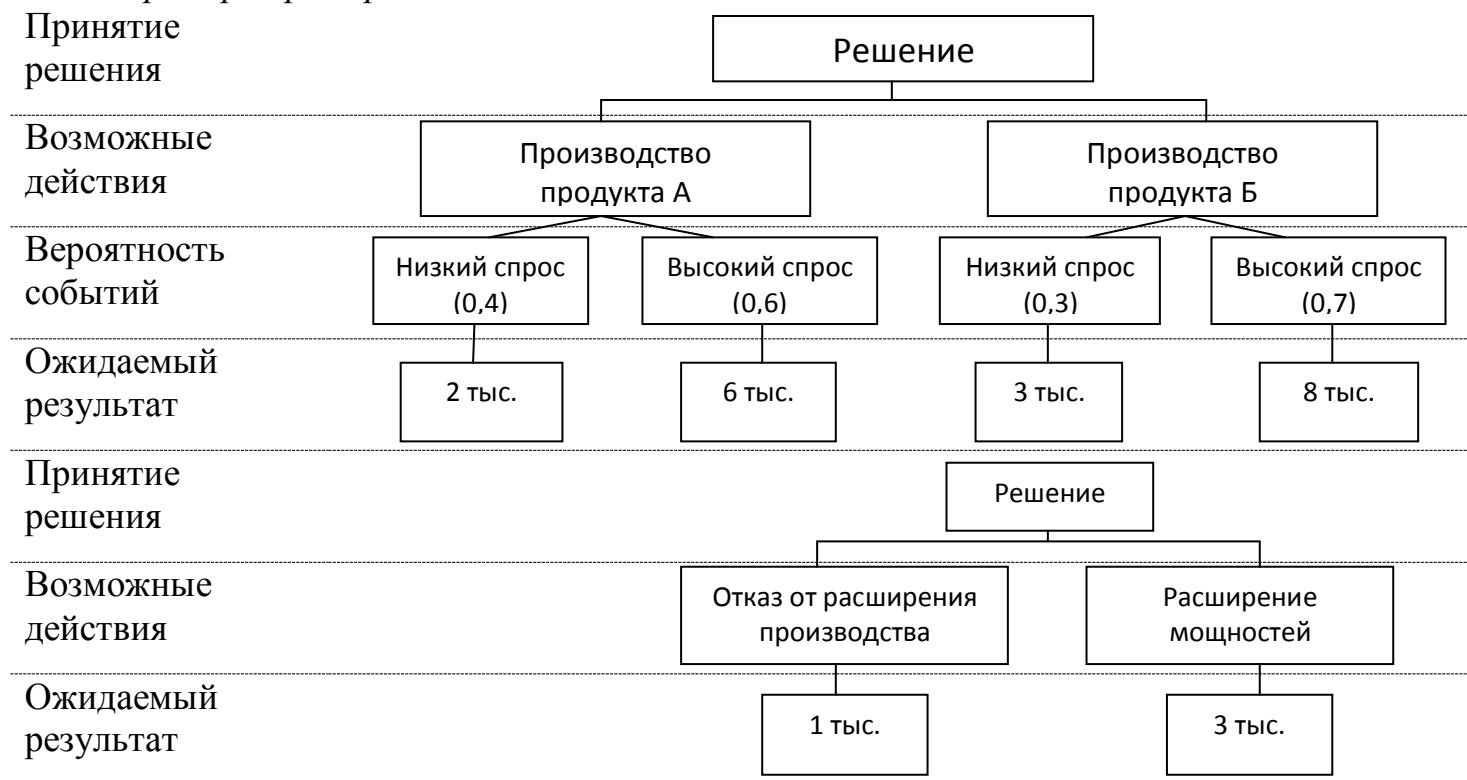


Рис. 13 – Пример дерева решений

6. Теория массового обслуживания (теория очередей)

Используется тогда, когда надо удовлетворить спрос, который в какой-то части является нерегулярным, т.е. не поддается управлению и не может быть точно предсказан (служба доверия или спасения). Данная теория представляет собой совокупность различных средств и методов, основанных на оценке:

- объема обслуживаемой группы (конечный или бесконечный);
- «терпеливости» элементов группы, требующей обслуживания;
- характера распределения времени ожидания и времени обслуживания;
- характеристик поступления запросов на обслуживание (их временного распределения);
- числа мест (или приборов) обслуживания.

7. Метод Дельфи

Представляет собой метод экспертного оценивая, основными его особенностями являются анонимность, многоуровневость и заочность. Базовой предпосылкой служит идея о том, что если должным образом произвести обобщение и обработку индивидуальных оценок экспертов по поводу конкретной ситуации, можно получить общее мнение, которое будет обладать максимальной степенью надёжности и достоверности.

Смысл же метода состоит в том, чтобы при помощи комплекса определённых действий, таких как мозговые штурмы, интервью и опросы, найти способ определения верного решения.

Метод может осуществляться где угодно, независимо от места нахождения участников.

В процессе использования Дельфийского метода принимают участие две группы людей:

- Первая группа – это эксперты, представляющие свою точку зрения на исследуемую проблему.
- Вторая группа – это аналитики, приводящие мнения экспертов к единому знаменателю.



Рис. 14 – Алгоритм метода Дельфи

8. Система «кингсё» (японская кольцевая система принятия решений)

На рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов - выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

б) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принципа Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принципа Эджворта - используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

Тема 8 «УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА»

Риск - Опасность ошибочного решения, т.е. неверный вклад в достижение цели, обусловленный этим решением.
Это опасность потерь, негативное отклонение.

Таблица 2 Классификация рисков

Классификационный признак	Виды рисков
По широте воздействия	Общий, специальный
По видам ресурсов	Сырьевой (качественный, количественный, по срокам), по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу
По стадии бизнес-процесса	На стадиях НИОКР, в производстве (в способах, в браке), при хранении, доставке и т.д.
По сбыту продукции	При сбыте, в ценах, продукции, гарантиях, оплате
По возможности калькулирования	Калькулируемые (специальные единичные риски стоимостного характера), некалькулируемые (общий предпринимательский риск)
По возможности страхования	Страхуемые, нестрахуемые.

В разработке каких-либо решений каждая организация сталкивается с отсутствием в знаниях большого количества информации. Недостающие элементы знаний могут быть заменены **допущениями**.

Допущение - выражение мнения о некотором событии, находящемся вне зоны контроля организации

Когда допущения сделаны, должна быть подготовлена таблица **вероятностей**, где устанавливается вероятность того, что допущение было сделано верно. Часто вероятности основываются на суждении, опыте другой дополнительной информации (например, «дерево решений»).

Состояние неопределенности есть тогда, когда менеджеры не имеют информации о развитии событий и поэтому требуется рассмотреть ряд возможных вариантов будущего. Это не прогнозы отдельных событий, а исследование сложных ситуаций. Данный подход называется **сценарное планирование**.

Сценарное планирование исходит из того, что будущее невозможно до конца оценить и контролировать, а этот подход обладает рядом преимуществ: повышает восприимчивость к неопределенностям; побуждает организацию выработать альтернативные планы, создавать систему непрерывного планирования.

Последовательность мероприятий по оценке риска



Рис. 15 – Последовательность мероприятий по оценке риска

ПРИЕМЫ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА СНИЖЕНИЕ РИСКА

- диверсификация;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- лимитирование благодаря установлению предельной суммы расходов, продаж или кредита;
- самострахование на основе создания натурального и денежного резервного (страхового) фонда или нескольких таких фондов;
- страхование.

Тема 9 «СТИЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ»

ЛИЧНОСТЬ ОТРАЖАЕТСЯ В СОБСТВЕННОМ РЕШЕНИИ.

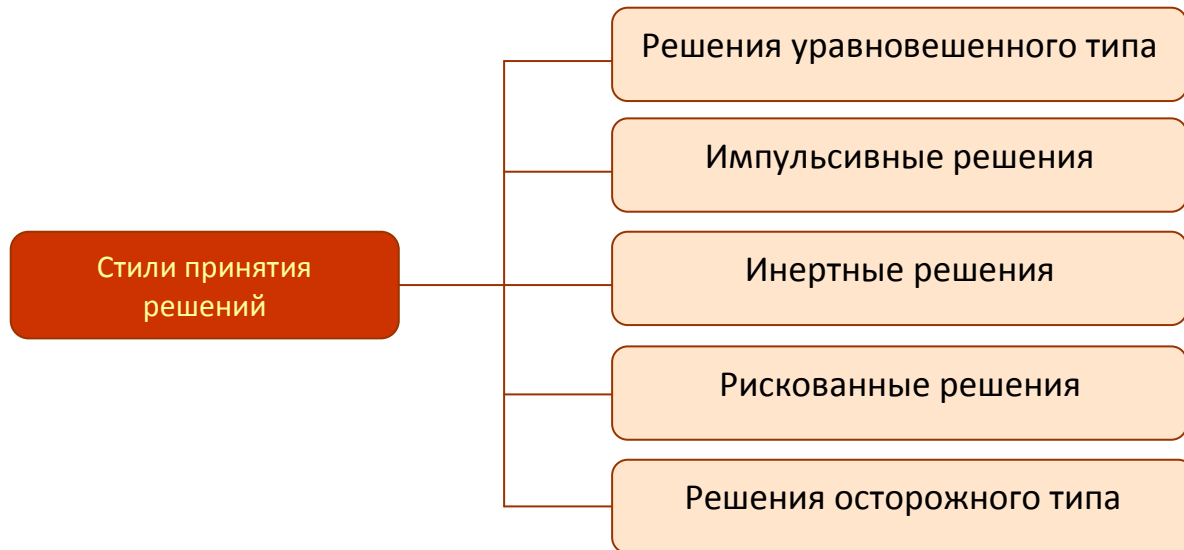


Рис. 16 – Индивидуальные стили принятия решений

1. Решения уравновешенного типа

Наиболее продуктивная тактика принятия решений. Свойственная людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходно идеей, которая возникла в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что и выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека.

2. Импульсивные решения

Процесс построения гипотез сильно преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек легко генерирует идеи, но практически не занимается их оценкой. Процесс принятия решений происходит скачкообразно, минуя этапы обоснования и проверки. При таком подходе велика вероятность того, что будут приниматься решения недостаточно осмысленные и обоснованные.

Они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

3. Инертные решения

Это результат очень неуверенного и осторожного поиска. После появления исходной гипотезы ее уточнение идет очень медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек много раз проверяет, и это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения

Решение сначала принимается, а если обнаружена несообразность, то человек только тогда прибегает к оценке.

5. Решения осторожного типа

Характерны тщательность оценки гипотезы, критичность. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи, поэтому для них характерно избегание ошибок.

Список рекомендуемых информационных источников

1. Адизес, Ицхак Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем / Ицхак Адизес. – М.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2015. – 294 с.
2. Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход / В. Н. Кодин, С. В. Литягина. – М.:КноРус, 2016. – 190 с.
3. Кремень, М. А. Психология принятия управленческих решений / М. А. Кремень, В. Е. Морозов. – Мн.: Академия управления при Президенте РБ, 2016. – 224 с.
4. Методы принятия управленческих решений: количественный подход (для бакалавров) / Под ред. Кочкарова А. А.. – М.: КноРус, 2017. -368 с.
5. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: теория и практика. Учебное пособие. – М.: ФОРУМ, ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
6. Шеметов, П. В. , Чередникова Л. Е., Петухова С. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. Пособие. – М: Изд-во «Омега-Л», 2007. - 406 с.
7. Черняк, В.З. Методы принятия управленческих решений: Учебник / В. З. Черняк. – М.: Academia, 2019.- 296 с.