

Технологія і моделі процесу розробки управлінських рішень

2.1. Технологія розробки рішень

Процес управління реалізовується через УР, підготовку та прийняття яких умовно можна назвати технологією розробки (прийняття) рішень. Вона являє собою сукупність дій, які послідовно повторюються, що складаються з окремих етапів, процедур, операцій.

Існує багато схем розробки та реалізації УР, що різняться між собою мірою деталізації окремих процедур і операцій, але всі вони тією чи іншою мірою включають п'ять етапів, наведених у так званій традиційній схемі (рис. 2.1.).

Вибір методу розв'язання проблеми впливає на перелік етапів і процедур технологічного процесу пошуку рішення. Так, з позиції системотехніки (науки про способи прийняття рішень в людино- машинних системах) етапи розв'язання проблеми включають:

- уточнення задачі і вибір цілей;
- перелік або розробка альтернатив;
- аналіз альтернатив;
- вибір найкращого рішення;
- надання результатів.

Так званий «типовий» процес розробки рішень, в якому використовуються наукові методи, включає такі етапи:

- I— попереднє формулювання задачі;
- II— вибір критеріїв оцінки ефективності рішення
- III— збір даних для уточнення поставленої задачі та точну постановку задачі;
- IV— розробку можливих варіантів рішення задачі;
- V— складання математичних моделей;
- VI— зіставлення варіантів за критерієм ефективності та вибір альтернатив;
- VII— прийняття рішення.

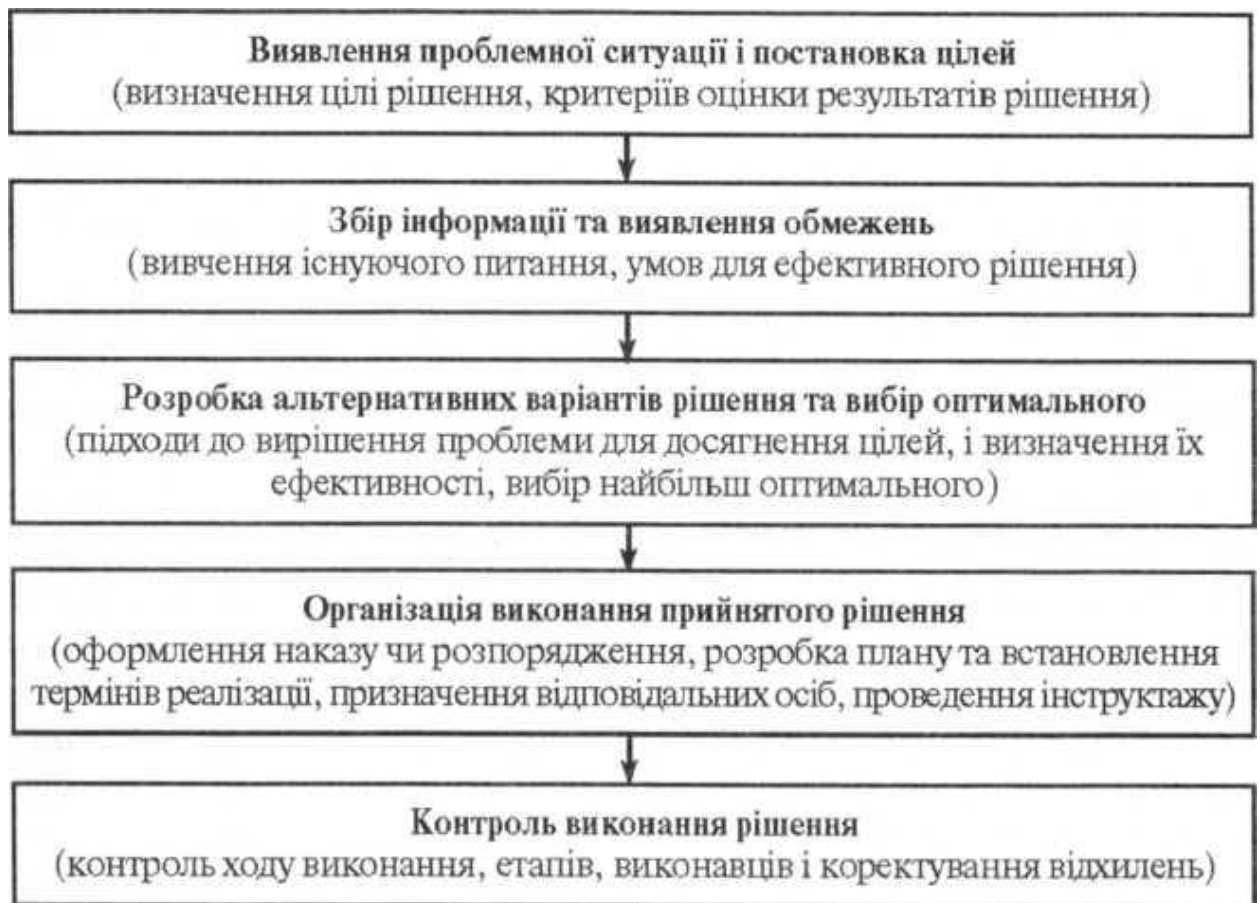


Рис. 2.1. Традиційна схема розробки і реалізації управлінських рішень

Розглянемо зміст етапів даної технологічної схеми більш детально.

I. Щоб сформулювати задачу необхідно мати ясність з таких питань:

- причини постановки задачі, до якого типу задач вона відноситься та терміновість її рішення;
- фактори, що впливають на ситуацію, та вплив останньої на діяльність підприємства загалом;
- цілі, які повинні бути досягнуті при рішенні задачі.

Причини постановки задач можуть бути внутрішніми та зовнішніми. Зокрема, це може бути випадкове відхилення від заданих норм, наявність серйозних недоліків (перевитрата сировини, фонду заробітної плати тощо), необхідність рішення тактичних і стратегічних задач, а також зміна кон'юнктури ринку і потреба в роз-робці прогнозів її розвитку.

Проблемну ситуацію можуть визначати керовані і некеровані фактори, що залежить від можливості впливу на них керівника.

Враховується склад і пріоритетність цілей, визначаються обме-ження по них.

На першому етапі застосовуються в основному логічний інстру-ментарій з використанням різних методів (аналізу, синтезу, порів-нянь, індукції, дедукції, аналогії, узагальнення, абстрагування) і інтуїція розробників.

II. Для формування рішення повинні бути визначені критерії його ефективності.

Вони необхідні при зіставленні різних варіантів рішень і вибору найкращого з них, а також для оцінки міри досягнення поставленої мети.

Критерій оцінки ефективності рішень повинен мати кількісне вираження, найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Правильний вибір критерію ефективності, на думку фахівців, еквівалентний правильному формулюванню задачі, оскільки нерідко сам критерій сприяє визначенню напрямів рішення задачі.

Неправильно вибраний критерій може призвести до помилкових висновків, до дезорганізації в роботі, тому необхідно враховувати деякі рекомендації:

- критерієм може бути як один, так і декілька показників. Однак приватні критерії (для окремих підсистем підприємства) повинні бути пов'язані з загальносистемним (відносно інтересів підприємства в цілому);
- як критерії можуть бути не тільки максимальні або мінімальні значення показників, а й границі допустимості, за межами яких підвищення ефективності або неістотне, або пов'язане зі значними труднощами;
- якщо кількість критеріїв досить велика, їх потрібно згрупувати і з більш важливої групи вибрати основний критерій.

Робота по вибору критерію проводиться на рівні логічних міркувань і інтуїції.

III. Збір даних для уточнення поставленої задачі і точна постановка задачі — необхідна умова для її успішного рішення.

При цьому треба мати на увазі, що обсяг інформації залежить від складності задачі та від кваліфікації і досвіду ЛПР. У будь-якому випадку вона повинна бути повною, достовірною, своєчасною. Джерела отримання інформації можуть різні. Тому потрібно враховувати і можливість свідомого її спотворення.

У точно сформульованій задачі повинні бути чітко відображені:

- повна об'єктивна характеристика ситуації, що склалася, в тому числі:
 - фактори, що впливають на прийняття рішень;
 - причини небажаних явищ;
 - засоби рішення задачі (реально існуючі);
 - умови рішення задачі (визначеність, ризик, невизначеність) тощо;
- значущість задачі, що вирішується, для діяльності підприємства та окремих його структур;
- терміни виконання задачі;
- мета, обмеження, як кількісні, так і якісні, при виборі альтернатив рішення задачі;
- конкретні критерії оцінки ефективності рішень (кількісні та якісні).

IV. Розробка можливих варіантів починається вже при уточненні формулювання задачі, а також при виборі критерію оцінки ефективності.

При формуванні набору варіантів потрібно враховувати досвід рішення аналогічних задач в минулому, однак не обмежуватися цим в інтересах пошуку найбільш раціональних способів рішення задач.

На рівні логіки та інтуїції заздалегідь оцінюється корисність окремих варіантів, складність виконання інших (з таких причин, як висока трудомісткість, потреба в фінансових ресурсах, матеріалоемність тощо). Далі відбираються варіанти, в реальності виконання яких немає сумнівів.

При евристичних методах рішення задачі потрібно повторно перевіряти логічну послідовність дій і врахувати різноманітні фактори, що визначають специфіку проблемної ситуації. Потім варіанти зіставляються за критерієм ефективності та вибирається найкращий.

V. Складання математичних моделей.

Суть математичного моделювання полягає в підборі математичних схем, що максимально відображають реальні виробничі процеси. Моделі по-різному можуть співвідноситися з дійсністю: повно, реально або дуже умовно.

VI. Вибір альтернатив здійснюється із застосуванням різних методів.

Складність розрахунків по зіставленню варіантів визначається кількістю факторів, які впливають на процес, що моделюється. Вони можуть бути відносно простими, при незначній кількості чинників і мірі їх впливу на ефективність рішення. Для прийняття правильного рішення необхідно заздалегідь виконати розрахунки витрат і втрат по кожному з варіантів і вибрати альтернативу з найменшою величиною збитку для підприємства. Враховуються також і соціальні наслідки, пов'язані з кожним із варіантів (простої, залежність суміжних виробництв, зрив замовлень споживачам).

Ситуації можуть бути і більш складними при значному впливі декількох факторів. Крім того, на ситуацію можуть впливати і випадкові фактори. Все це істотно ускладнює вибір, а для розрахунків вимагає використання методів вибору, заснованих на теорії ймовірностей, теорії корисності тощо.

VII. Прийняття рішення.

При прийнятті рішення керівник повинен враховувати рекомендації спеціалістів. Для цього можуть організовуватись обговорення на виробничих нарадах, робочих зборах. Керівник зобов'язаний врахувати і вплив якісних факторів, не охоплених математичною моделлю (престиж керівника та організації, сприйняття рішень підлеглими, час).

У даній технологічній моделі не акцентується увага на етапах організації та контролю виконання рішення.

2.2. Моделювання процесу розробки рішень

При глибокому вивченні великих проблем, що вимагають рішення, використовуються наукові методи, такі як системний аналіз, дослідження операцій. Їх основу складає математичне моделювання.

Математичне моделювання — універсальний і ефективний інструмент пізнання внутрішніх закономірностей, властивих явищам і процесам, суть якого полягає в підборі математичних схем, що адекватно описують процеси, які відбуваються реально. Воно дозволяє вивчити кількісні взаємозв'язки та взаємозалежності змодельованої системи та вдосконалити її подальший розвиток і функціонування.

Суворі формалізація соціально-економічних процесів функціонування підприємства практично неможлива. Тому всі моделі є спрощеним зображенням реальної системи, але якщо це спрощення виконано коректно, то отримане наближене відображення реальної ситуації дає змогу отримати достатньо точні характеристики досліджуваного об'єкта. Незважаючи на даний недолік, математичне моделювання в соціально-економічній області часом виступає єдиною можливістю кількісного аналізу процесів і явищ, оскільки натурний експеримент або неможливий, або обмежений.

Використовуються моделі з таких причин:

- моделі дешевші і вимагають менше витрат часу, ніж експериментування з реальними системами
- дозволяють менеджерам змодельовати велику кількість альтернатив;
- дозволяють вводити дані, якими можна маніпулювати на нижчому рівні;
- дозволяють застосовувати системний підхід до аналізу проблеми;
- вимагають введення обмежень по факторах, які мають невеликий вплив на проблему.

Моделювання, як метод розробки управлінських рішень, використовується з середини ХХ ст. Перші моделі базувалися на нормативних теоріях і називалися нормативними. У них описується стратегія поведінки при виробленні рішення, яка орієнтується на заданий критерій. Прикладом нормативних моделей є:

- моделі прийняття статистичних рішень з використанням теорії ймовірності та математичної статистики;
- інноваційні ігри як варіант нормативної моделі поведінки в умовах конфлікту, наявності суперечливих думок з проблем нововведення;
- моделі розробки рішень на основі теорії масового обслуговування, що містить нормативні критерії при рішенні конкретних задач.

Зміст процесу розробки рішення в цьому випадку зводиться до пошуку оптимального рішення, в найбільшій мірі відповідного заданому критерію. Досягається це зіставленням альтернатив рішень, розрахованих для конкретних станів змінних факторів (умов зовнішнього середовища).

Однак нормативні моделі не враховують при прийнятті рішень реальної поведінки людини, за якою залишається вибір остаточного варіанта. Цей «недолік» в певній мірі компенсують дескриптивні моделі розробки рішень, засновані на теорії корисності, теорії ризику.

На даний час виділяється три основних підходи до побудови математичних моделей процесу розробки рішень, заснованих на:

- теорії статистичних рішень;
- теорії корисності;
- теорії ігор.

Найбільш розроблені моделі на основі теорії статистичних рішень. У них вважаються заданими:

- можливий розподіл випадкового процесу, що вивчається
- простір можливих остаточних рішень;
- вартість варіантів рішень;
- функція можливого збитку для кожного рішення, відповідного певному стану зовнішнього середовища.

У загальному вигляді можна констатувати, що рішення приймаються, виходячи з максимуму прибутку або мінімуму втрат. У зв'язку з цим вводиться поняття ризику, по величині якого судять про цінності рішення. У цій теорії розглядається ряд можливих критеріїв оптимальності рішень, що приймаються. Так, рішення, що мінімізує максимальний ризик (байєсовське рішення), описується як мінімаксне рішення. Статистична теорія рішення застосовується при виборі рішень в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Другий напрям математичного моделювання пов'язаний з використанням теорії корисності, заснованої на індивідуальних перевагах, суб'єктивній оцінці ймовірностей настання подій зовнішнього середовища.

Третій напрям моделей розробки рішень засновано на використанні теорії ігор. Дана теорія застосовується в умовах конфліктних ситуацій або при прийнятті колективних (спільних) рішень. Основою є вибір відправної точки гарантуючого рішення, з якого починається спільне вироблення кращого рішення. Основний принцип цієї теорії — мінімакс. Схема теорії ігор описує принципи прийняття рішень для широкого класу практичних ситуацій Інноваційного характеру. Гра можлива з будь-якою кількістю учасників і різною мірою їх інформованості; формалізації зазнають лише правила гри, а не поведінка гравців.

Приведені теорії та підходи до моделювання процесу розробки рішень відображають певні його сторони:

- статистична теорія рішень - невизначеність середовища, вибір, ризик;
- теорія ігор - деякі характеристики поведінки людини в умовах взаємодії з іншими людьми і з середовищем;
- теорія корисності - психологічні уявлення про потреби людини і їх мотивацію.

Різновидом розробки рішень є евристичні моделі. Уперше автори Саймон і Ньюел використали термін «евристичний» (грецьке «еуріскеін» — роблю відкриття) для характеристики особливого підходу до рішення задач і вибору рішень. Основу евристичних моделей складають логіка і здоровий глузд, засновані на існуючому досвіді. Такі моделі використовуються в

ситуаціях, коли неможливе застосування формальних аналітичних методів. Суть евристичних методів полягає в перетворенні однієї складної задачі в сукупність простих, що піддаються вивченню математичними способами. Евристичними моделями не вирішуються задачі оптимізації рішень, але оцінюється відносна придатність конкретних стратегій з певними обмеженнями. На основі побудови моделі логічних зв'язків у ході міркувань ЛПР може вирішуватися широкий клас задач. Евристичні моделі використовуються при виборі рішень простих і складних, в яких не існує надії на використання при цьому математичного апарату. Практичне застосування евристичного підходу до моделювання процесу розробки та прийняття управлінських рішень передбачає наявність у ЛПР пізнавальних здібностей і схильностей до узагальнень і висновків.

Використання математичних методів у прийнятті рішень дає можливість здійснювати комплексний аналіз об'єктивних зв'язків між явищами, їх раціональний і наочний опис, встановлювати міру впливу одних факторів на інші при їх зміні. У результаті моделювання та оптимізації вони дозволяють своєчасно підключати додаткові ресурси у виробничий процес.

2.3. Підходи в прийнятті рішень різними школами управління

Розглянемо різні підходи в ПР. Американська школа прийняття управлінських рішень передбачає наступну технологію (рис. 2.2.)



Рис. 2.2. Американська технологія прийняття рішень

У процесі раціонального рішення проблеми американські керівники думають не стільки про саме рішення, скільки про все, що пов'язано з ним і виходить з нього. При цьому кількість етапів у процесі прийняття рішення визначається самою проблемою [7].

Діагноз проблеми. Це перший етап на шляху її рішення, на якому встановлюють причини (симптоми) утруднень чи наявності можливостей. Встановлення симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Для виявлення причин виникнення проблеми збирається

та аналізується інформація (внутрішня та зовнішня). Для оптимізації робіт і засобів на цьому етапі керівники стараються не допускати надлишку інформації і збирають лише релевантну (яка відповідає стану проблеми).

Формування обмежень і критеріїв прийняття рішень. На цьому етапі визначають діапазон, інтервал, у межах якого в подальшому приймають управлінське рішення. Обмеження, пов'язані з наявністю ресурсів, конкуренцією та інші, варіюють альтернативи в залежності від ситуації та конкретних менеджерів. В додаток до ідентифікації обмежень визначають стандарти, що дозволяють оцінити альтернативні варіанти вибору (критеріїв).

Визначення альтернатив. Відбираються найкращі альтернативи вирішення проблеми.

Оцінка альтернатив. Визначаються переваги, недоліки і ймовірність реалізації кожної альтернативи.

Набір альтернатив. Проводиться вибір раціональної.

Практика американських менеджерів показує, що прийняти оптимальне рішення при дефіциті часу досить важко. Тому керівник обмежується «задовільним» рішенням, а не «максимізуючим».

Німецька школа ПУР розглядає процес ПР як складову частину процесів планування і контролю і включає наступні етапи (рис. 2.3.).

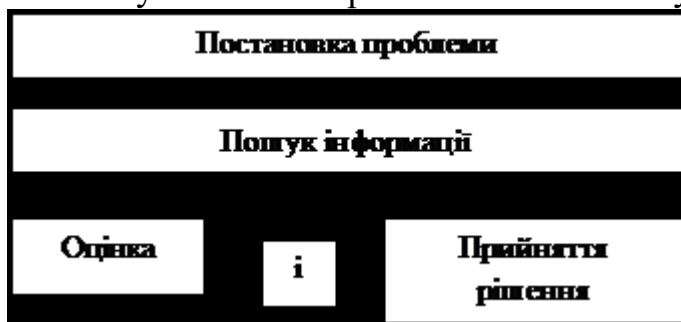


Рис 2.3. Німецька технологія прийняття рішення

Постановка проблеми (ідентифікація) передбачає: вивчення та формування проблеми; визначення негативних симптомів; вивчення справ і цілей та конкретизацію наступних; формування критеріїв рішення, встановлення умовних границь і обмежень; ор-ганізацію процесу ПУР.

Пошук інформації. Визначаються можливості вирішення проблеми, співставляються ймовірні дії, здійснюється попередній вибір

Оцінка (оцінка можливостей впливів на ціль). Визначаються передумови для реалізації рішення, прогнозуються та класифікуються результати, аналізується ризик.

Прийняття рішення (встановлюється альтернатива дії, яку потрібно реалізувати). Визначається кращий варіант і розглядається в аспекті його реалізації; виконується операційний аналіз плану (встановлення термінів, фінансування тощо).

Японська школа ПУР передбачає три етапи в ПУР (рис. 2.4.).

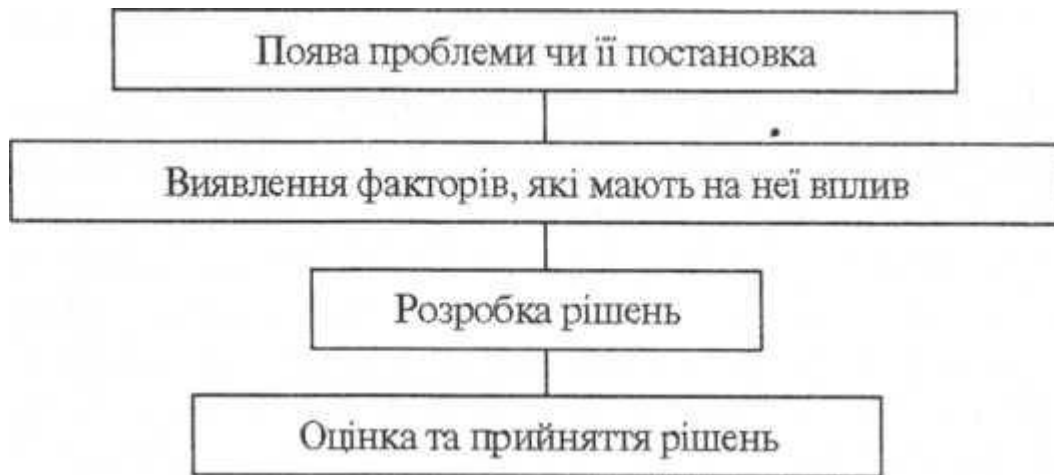


Рис 2.4. Японська технологія прийняття рішень

Японці відійшли від існуючої теорії ПР, але при цьому їх рішення на практиці є ефективними, що пояснюється самою культурою суспільства.

Розробка альтернативних рішень та відбір кращого. На цьому етапі проводиться розробка різноманітних можливостей вирішення задач та вибір кращої. В роботі беруть участь різні спеціалісти.

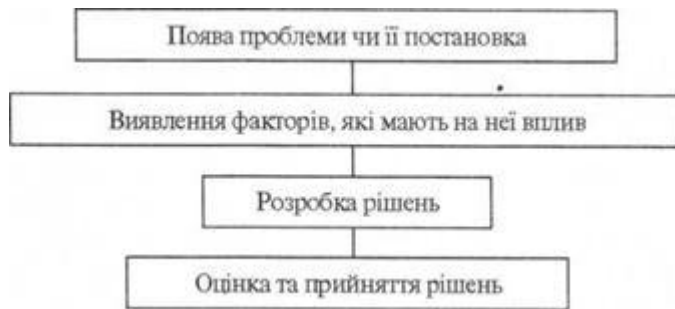
Постановка задачі. В постановці задачі задіяні різні групи спеціалістів, які вивчають задачу і дають рекомендації. Лише після досягнення консенсусу починається стадія реалізації.

Затвердження. На основі вибору готується різностороння доповідь, що виноситься на суд вищого менеджменту. На цьому рівні рішення з допомогою залучених експертів вивчається і затверджується.

Реалізація. Реалізують рішення дуже швидко, бо, як правило, кожен аспект детально проробляється при підготовці. Поскільки рішення прийняте одноголосно, всі зацікавлені в його реалізації. На противагу класичній теорії менеджменту, яка формулює принцип єдиноначальності, згідно з яким кожен працівник в організації повинен отримувати доручення тільки від старшого адміністратора і відповідати за роботу лише перед ним, японська система передбачає відповідальність за ПР не особи, а групи. Передбачається, що ні одна людина не має права особисто ПР.

Особливості японської системи ПР. Перший етап - підготовка документів; другий — ознайомлення з ним усіх зацікавлених осіб, які мають право вносити свої зауваження та корективи; третій — затвердження керівником з врахуванням зауважень.

Українська школа ПУР передбачає, що після виявлення чи постановки проблеми та встановлення умов і факторів, що мають вплив на неї, розробляються рішення, з яких вибирається краще (рис. 2.5.).



2.4. Умови і фактори якості рішень

Під якістю УР розуміють сукупність властивостей, що забезпечують їх виконання та отримання певного ефекту. До якісних сторін УР відносять обґрунтованість, своєчасність, ефективність, несуперечливість, конкретність, простоту, повноважність та інше.

Обґрунтованість УР проявляється у врахуванні всієї сукупності факторів і умов, пов'язаних з його розробкою. При цьому важливе місце відводиться якості використовуваної інформації, її достовірності та повноті, своєчасності надходження.

Ефективність УР підкреслює обов'язковість відповідності очікуваного і досягнутого економічного чи соціального ефекту з затратами на його розробку та реалізацію. Ефективний означає «діяльний, що приводить до потрібного результату».

Несуперечливість УР виражає необхідність його попереднього узгодження з раніше прийнятими рішеннями в даній фірмі, а також перевірки його відповідності діючій нормативно-правовій базі.

Для того, щоб рішення було правомірним і повноважним, воно повинно бути прийняте особою, що має відповідні повноваження, тобто займає відповідну посаду.

Конкретність УР проявляється в чіткості вказівок: хто, що і коли повинен виконати. Рішення повинно бути простим за формою і ясным за змістом, щоб бути зрозумілим не тільки особі, що приймає рішення, а й тому, хто його виконує.

З точки зору діловодства УР (наказ, розпорядження, постанова, тощо) повинно містити констатуючу та постановляючу частини. Перша відображає суть проблеми, її характеристики та особливості; друга — цілі рішення, засоби їх досягнення, встановлення осіб, закріплених за його виконанням, терміни і форми виконання, зацікавлення та санкції.

Важливою передумовою якісних управлінських рішень є їх професійна розробка зі знанням справи, з урахуванням економічної та соціальної доцільності. Грамотний аналіз проблемної ситуації, правильна постановка мети і задач, підготовка альтернатив і вибір оптимального варіанта згідно з встановленими критеріями — необхідні складові якості та ефективності управлінських рішень.

В організаціях, на виробництві зіштовхуються безліч інтересів, бажань та намірів. Тому будь-яке УР має елементи суб'єктивності, що залежать від

знань і особливостей керівника. Одночасно в УР закладаються певні об'єктивні умови, з якими повинен рахуватися кожен керівник.

Об'єктивними економічними умовами розробки грамотних УР є:

- знання реальних тенденцій розвитку керованого об'єкта;
- володіння методами позитивного використання існуючих тенденцій, що мають вплив на виробництво;
- орієнтація в загальних тенденціях розвитку економіки країни в цілому;
- вміння своєчасно реагувати на зміну обставин і нові завдання, які висуваються ринком і економічною політикою держави.

Одне з основних питань при розробці та прийнятті УР є визначення факторів, що мають на нього вплив. Під факторами розуміють причини (рушійні сили), що проявляються при ПР і впливають на їх ефективність.

Фактори поділяють на внутрішні та зовнішні, ситуаційні і поведінкові та інші:

- ситуаційного характеру, пов'язані із розумінням проблеми, альтернатив її рішення та їх наслідків. До даної групи відносяться вивчення ситуації, аналіз і прогнози, використовувані методи, організація управління на підприємстві та інше;
- поведінкового характеру містять: мотиви, цінності, орієнтації, рівень вимог, ризикованість.

Фактори першої групи діють на етапі, що передуює прийняттю рішень, і допомагають формулювати проблеми. Фактори другої групи проявляються в поведінці керівника, його співробітників у ході розробки УР.

Організаційно-психологічні передумови якості рішень.

Основними причинами невиконання рішень є:

- а) непередбачувані обставини — 40%;
- б) низька якість рішень — 30%;
- в) вина виконавців — 30%.

Причини, що мають вплив на якість рішень:

- значний обсяг ПР (якщо в рік керівник приймає від 300 до 1000 і більше важливих рішень, то важко забезпечити високий рівень їх обґрунтованості);
- прийняте рішення не узгоджується з попередніми, дублює його;
- трансформація мети рішення в процесі його руху по ієрархічних рівнях;
- прийняття псевдорішень, тобто рішень, що не мають конкретного змісту (розпливчаті, які неможливо перевірити, що відображають загальні настанови типу «звернути увагу», «підвищити», «посилити вимоги»), їх в загальному 10% і вони отримали назву «бюрократичне алібі». Псевдорішення — псевдоуправління
- недостатність технологізації процесу підготовки і ПР. Не дивлячись на те, що більшість рішень (58%) стандартні, на їх підготовку та прийняття не розробляють стандартів;
- незбалансованість керівного впливу на різні підсистеми фірми;

- відсутність процедури узгодження рішень з виконавцями (не варто тратити час);
- встановлення нереальних термінів виконання робіт;
- низький рівень інноваційних рішень (до 10%);
- недостатня конкретизація виконавчого змісту (хто, що, якими засобами, в які терміни);
- недостатність інформації для забезпечення прийняття рішення;
- прийняття рішень під впливом емоцій;
- ігнорування системного та комплексного підходів;
- вибір стереотипного рішення з великої кількості альтернатив;
- ПР без врахування можливого ризику;
- поспішність і недостатня проробка прийнятого варіанту дій;
- прийняття бажаного за дійсне, використання неправдивих передбачень.

Для ефективного впровадження рішення недостатньо його організаційного і технічного обґрунтування; також великий вплив у цьому мають психологічні критерії.

Досвідчені керівники перед тим, як оголосити своє рішення, створюють сприятливий психологічний клімат у колективі, щоб викликати позитивні емоції у підлеглих. Не реко-мендується «наганяти страху», бо це створить опозицію керівнику.

Обґрунтованість рішення не повинна викликати сумнівів у виконавців. Поряд з відповіддю на головне питання «Що потрібно зробити виконавцям?» повинні бути ясні й інші:

- чому потрібно зробити саме так, а не інакше;
- чим краще попереднього новий порядок речей;
- наскільки це відповідає не лише інтересам організації, а й працівників.

Своєчасність рішення — друга умова ефективності. Чим більше часу віддавати на підготовку рішення, тим менше залишається на його реалізацію.

Зміст рішення (Що потрібно робити?) може не відповідати очікуванням виконавців (підлеглих). У даному випадку розрізняють три психологічних варіанти рішення:

- 1) забороняючі;
- 2) дозволяючі;
- 3) конструктивні.

Найбільш складна психологічна ситуація складається при забороняючому рішенні, коли керівник відмовляє в підтримці пропозиції, відміняє задумані підлеглими заходи, забороняє окремі дії. Якщо це систематично повторюється, то керівник ризикує залишитись без підтримки колективу.

При дозволяючому рішенні керівникам потрібно глибше вникнути в суть справи і співставити пропозицію підлеглих з перспективними планами та краще оцінити думку підлеглого.

Конструктивні рішення, розроблені керівником, доцільно оголошувати як підказку знизу (Ви запропонували і це є доцільно). В даному випадку честолюбність керівника зачіпається, але виграє ефективність рішення.

Відповідність рішення силам та засобам його виконання є третім фактором його успішності. У зв'язку з цим керівників поділяють:

- з завищеною неадекватною самооцінкою (переоцінка сил та засобів);
- з заниженою неадекватною самооцінкою (недооцінка, підвищена скромність);
- з адекватно високою самооцінкою (знання власних великих можливостей);
- адекватно низькою самооцінкою (знання обмеженості власних можливостей).

В залежності від того, до якої групи відноситься керівник, він приймає рішення:

- непосильні для себе і підлеглих;
- значно легші від реальних можливостей;
- які відповідають можливостям і напрузі;
- скромні, але які відображають наявні ресурси.

В загальному значне але посильне навантаження для колективу найефективніше, бо вигідне економічно (при об'єктивній платні) та психологічно (розвиває колектив шляхом подолання наростаючих труднощів).

Жорсткість регламентації дії підлеглих - одна з умов ефективності рішення. Розрізняють три рівня жорсткості:

- контурні рішення — приблизно окреслюють схему дій підлеглих і дають їм право вибору в методах досягнення цілі;
- структуровані рішення — в яких жорстко закріплені основні параметри, але по другорядних питаннях допускається прояв-лення ініціативи;
- алгоритмічні рішення — практично виключають ініціативу виконавців і жорстко регламентують їх діяльність.

Оцінка переваг якого-небудь із рівнів жорсткості розглядається у зв'язку з конкретною ситуацією.

Контурні рішення ефективні, коли виконавці добре знають проблему, добросовісні, мають досвід в її розв'язанні. Алгоритмічні рішення приймаються у надзвичайно відповідальних ситуаціях або коли виконавці працюють без достатнього використання власних сил.

Психологами пропонується ряд популярних рекомендацій по прийняттю якісних управлінських рішень:

- 1) Перш ніж вникати в деталі, постарайся краще уявити проблему загалом.
- 2) Не приймай рішень, поки не розглянеш можливі варіанти.
- 3) Сумнівайся. Навіть загальновизнані істини повинні викликати сумнів.

4) Старайся поглянути на проблему, яка стоїть перед тобою, з самих різних точок зору, навіть якщо шанси на успіх здаються мінімальними.

5) Шукай модель або аналогію, яка допоможе тобі краще зрозуміти суть проблеми, що вирішується. Це може бути математична формула, графічна модель (схема, діаграма), словесна модель, репродукція і тощо.

6) Задавай якомога більше питань. Правильно задане питання може радикально змінити зміст відповіді.

7) Не задовольняйся першим рішенням, яке прийде тобі в голову. Пошукай інші. Знайди в обох рішеннях слабкі місця, порівняй їх одне з одним, вибери оптимальне.

8) Перед прийняттям остаточного рішення поговори з ким-небудь про свої проблеми. Завжди варто послухати, що говорять інші. Вони нерідко бачать те, що може вислизнути від твоїх очей.

9) Не нехтуй своїми почуттями. Не можна применшувати значення почуттів, переживань та інтуїції. Як правило, вони не обманюють.

10) Пам'ятай: кожна людина дивиться на життя і виникаючі проблеми зі своєї, особливої точки зору.

Слід зауважити, що для прийняття якісних управлінських рішень необхідне дотримання певної технології їх розробки.