

**\* Департамент образования г.Москвы  
ГБПОУ г.Москвы  
Московский автомобильно-дорожный колледж  
им. А. А. Николаева**

**\* Тема: Характеристика методов организации  
выполнения, принятия решения.**

# \* Принятие управленческих решений

## *План:*

1. Понятие управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решение и человеческий фактор или индивидуальные стили принятия решений.
4. Этапы принятия рационального решения.
5. Качество управленческого решения.
6. Методы принятия и обоснования управленческих решений.
7. Организация, координация и контроль при реализации управленческих решений.
8. Понятие управленческого решения.
9. Классификация управленческих решений.
10. Процесс принятия управленческого решения.
11. Модели принятия управленческого решения.
12. Методы принятия и обоснование решений.
13. Эффективность управленческого решения.

# \* **Управленческое решение** **(УР)**

\* **выбор альтернативы,**

т.е. акт, направленный на разрешение проблемной ситуации

\* **результат управленческой деятельности**

\* **основной вид управленческого труда,**

т.е. совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач

# \* Управленческое решение

Р)

**ВЫБОР  
АЛЬТЕРНАТИВЫ**



**РЕЗУЛЬТАТ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**ОСНОВНОЙ ВИД  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
ТРУДА**

**\*Управленческое решение –  
это воздействие субъекта  
управления на объект,  
переводящее управляемую  
систему из одного состояния в  
другое,  
соответствующее  
новым условиям  
и целям управления**

**Объект УР** - проблема (теоретический вопрос или практическая ситуации), не позволяющая в данных условиях получить желательный результат.

**Признаки проблемы:**

- \* определённое содержание (что?)
- \* конкретное место (где?)
- \* время возникновения и решения (когда?)
- \* количественные параметры (сколько?)
- \* круг участников (кто?)

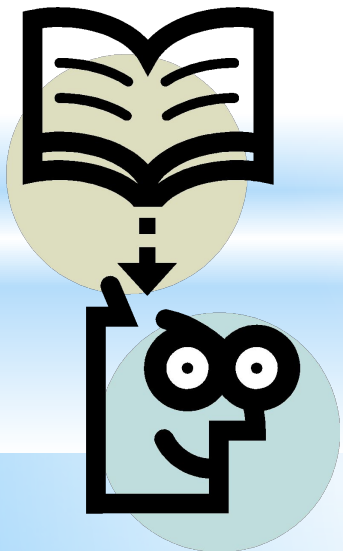
**масштабности**



**степени  
важности**



**степени  
риска**



**степени четкости  
формулировки/ возможности  
структурирования**



# \* ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

```
graph TD; A[* ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ] --> B[Решения на уровне индивида]; A --> C[Решения на уровне организации];
```

Решения на уровне  
индивида

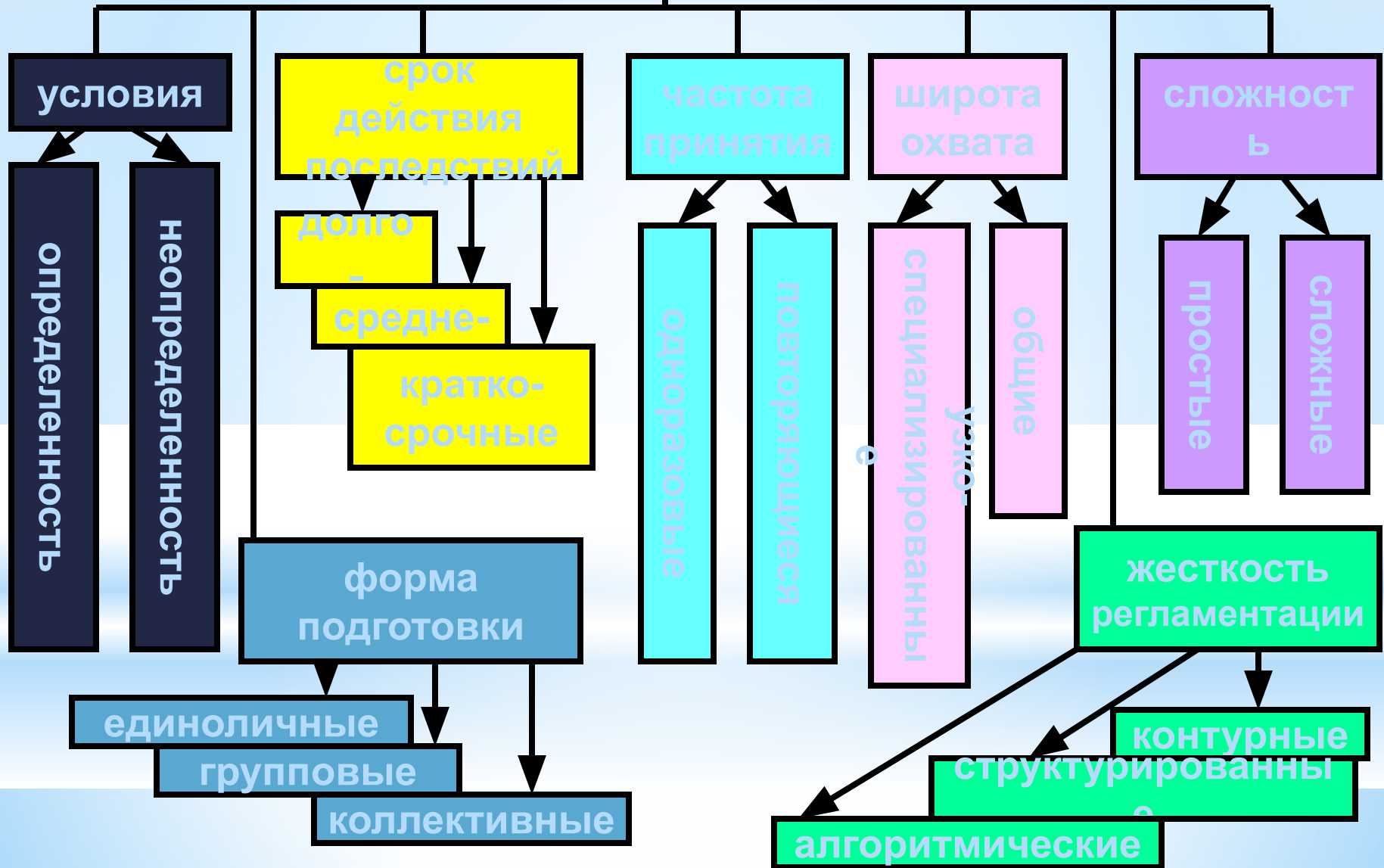
- \* Наличие индивидуального умения
- \* Важность ПРОЦЕССА принятия решения
- \* Использование индивидуального стиля принятия решения
- \* Создание и выбор альтернатив
- \* Взятие риска на себя

Решения на уровне  
организации

- \* Создание соответствующей среды
- \* Вовлечение всех уровней управления
- \* Неопределенность среды
- \* Групповой характер решения
- \* Управление творчеством и новаторством
- \* Выполнение решений

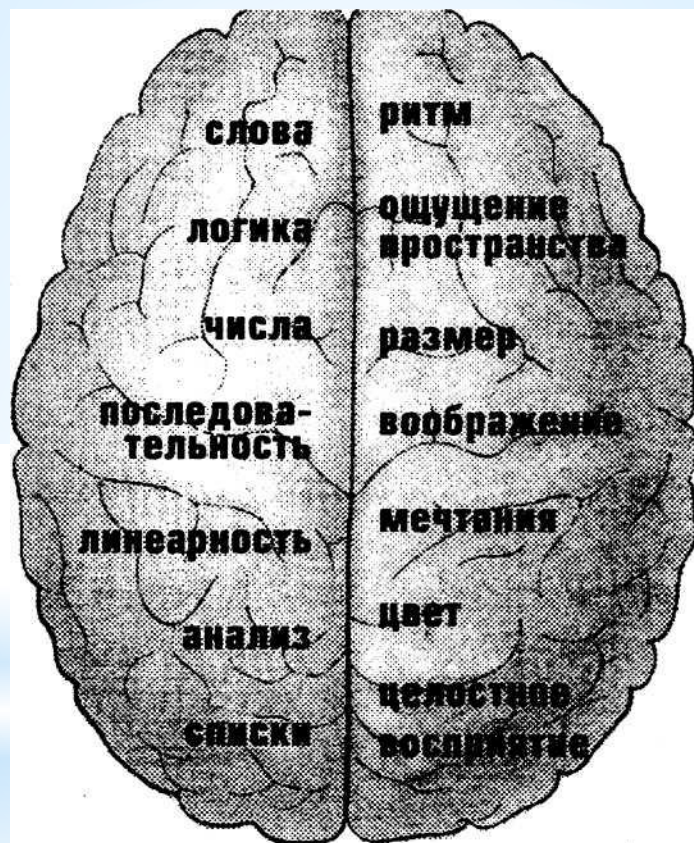


# Виды управленческих решений



# \* Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

Левое  
полушарие



Правое  
полушарие

Кора головного мозга делит задачи  
на две большие категории

# \* Решение и человеческий фактор: индивидуальные стили принятия решений

\* I фаза - формирование альтернатив  
решения проблемы:

продуктивность мышления -  
активно правое полушарие мозга



\* II фаза - анализ вариантов и  
собственно принятие решения:  
критичность и конструктивность  
мышления - активно левое  
полушарие мозга

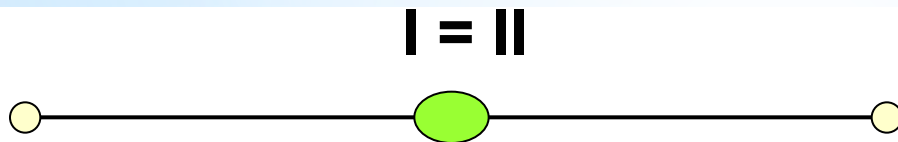
# \* Индивидуальные стили принятия решения



Импульсивный  
стиль



Рискованный  
стиль



Уравновешенный  
стиль



Осторожный  
стиль



Инертный стиль

# \* Этапы принятия

## рационального решения

### ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



# \* МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень  
принятия  
решения

Модель  
«лично-  
ограниченной  
рациональности»

(удовлетворенность  
индивида)

Рациональная  
модель

(организационная  
максимизация)

Политическая  
модель

(индивидуальная  
максимизация)

Модель  
«организационно  
ограниченной  
рациональности»

(удовлетворенность  
организации)

Индивидуальный

"Я"

Восприятие и интерпретация решения

"МЫ"



# МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ И ОБОСНОВАНИЯ РЕШЕНИЙ

## Неформальные (эвристические)

Логика

Опыт

Интуиция

+

оперативность

-

интуиция подводит

## Коллективные

1. Определение круга лиц – участников:
  - компетентность
  - способность решать творческие задачи
  - конструктивность мышления
  - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
  - заседание
  - совещание
  - работа в комиссии
  - «мозговой штурм/атака»
  - метод Дельфы
  - кольцевая система «кингисё»

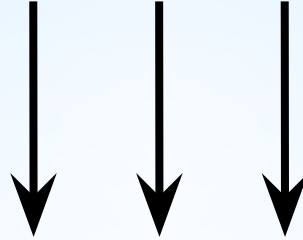
## Количественные

- научно-практический подход
  - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
  2. динамическое программирование
  3. вероятностные и статистические модели
  4. теория игр
  5. имитационные модели

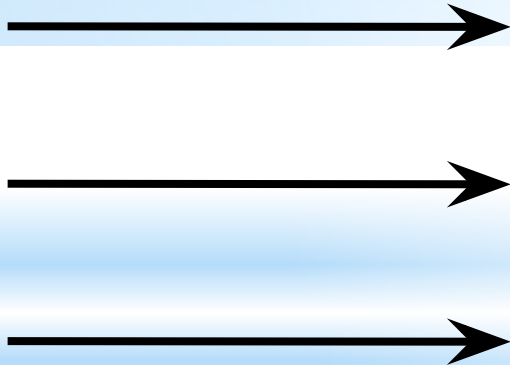


# Метод многомерных матриц

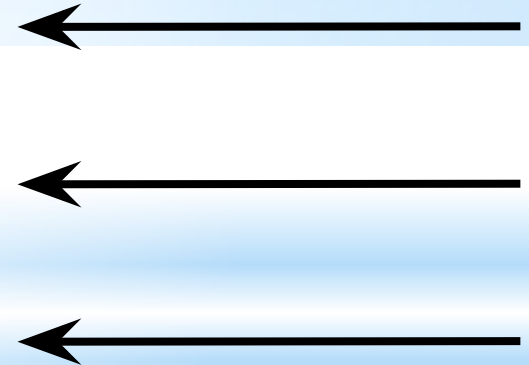
Критерии  
поставщиков



Критерии  
заказчиков



Критерии  
экологов



Набор  
альтернативных  
решений



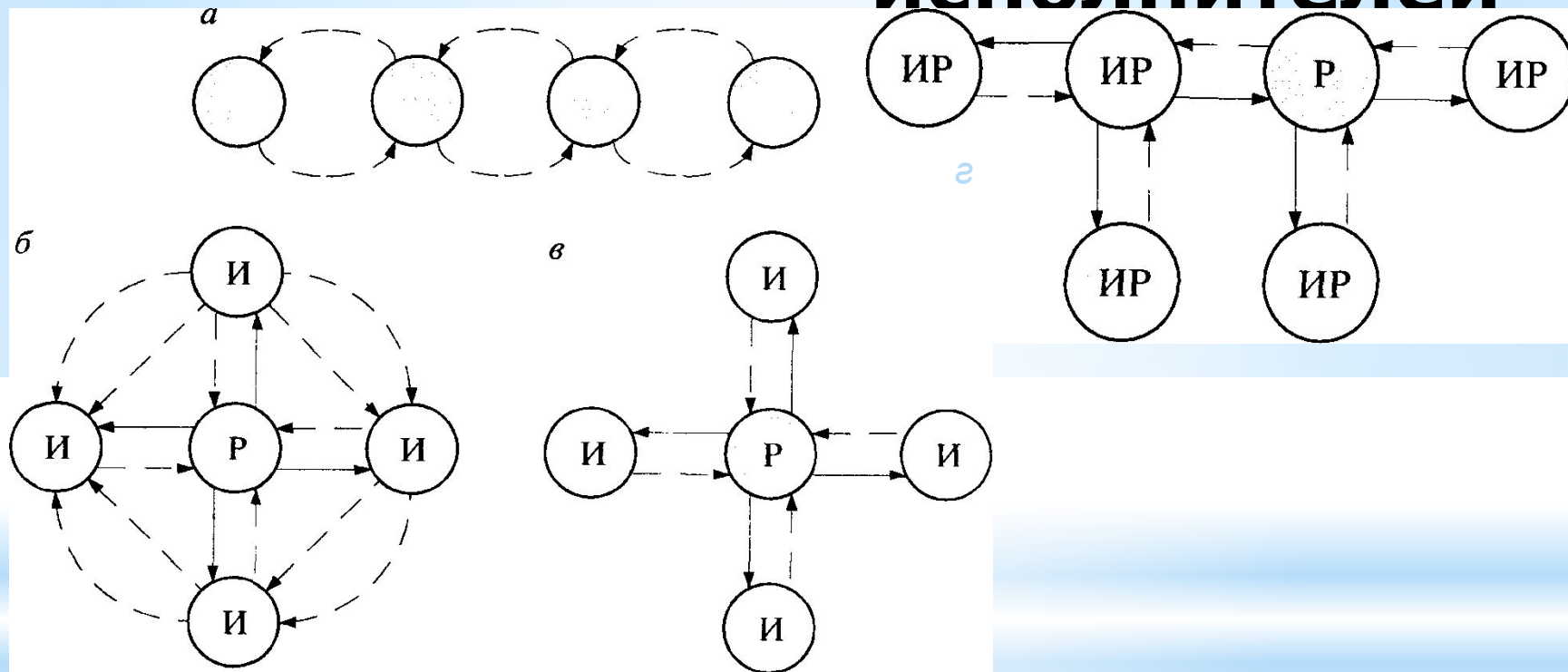
Согласованное  
решение

# \* Принципы выбора варианта решения

1. принцип большинства голосов
2. принцип диктатора
3. принцип Курно (коалиций нет)
4. принцип Парето (эксперты образуют коалицию)
5. принцип Эджворта  
(в группе несколько коалиций)



# \* Структуры коммуникаций управленческих работников и исполнителей



*a* — цепочная

*в* — звездная

*б* — многосвязная

*г* — иерархическая

# \* Контроль за исполнением

## ФУНКЦИИ КОНТРОЛЯ

диагностическая

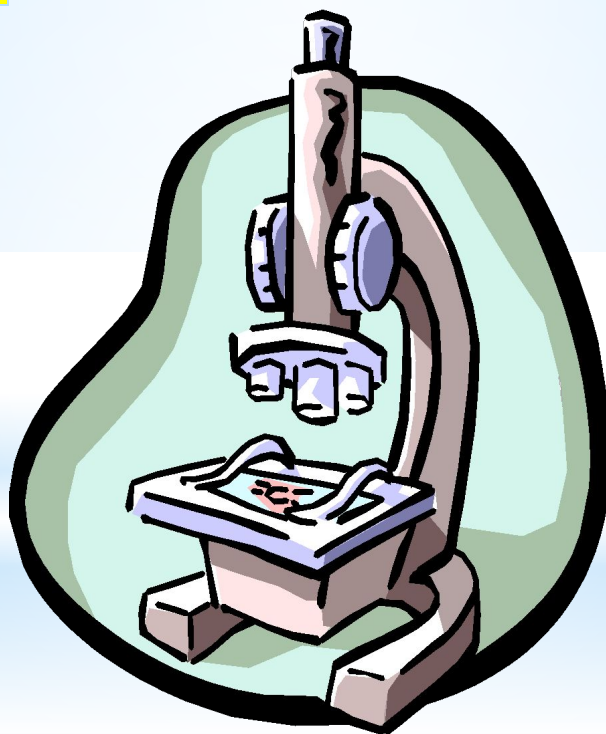
обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

педагогическая



## ВИДЫ КОНТРОЛ Я

предварительный

текущий

последующий

# \* Эффективность УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

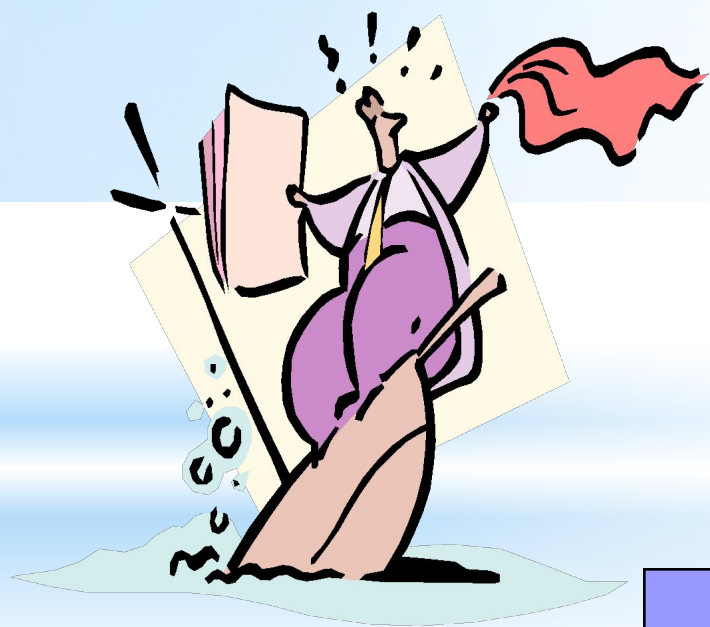
совокупности временных,

людских, денежных и других ресурсов, затраченных на принятие  
и реализацию УР



# \* Условия эффективности принятия УР

соблюдение иерархии



использование прямых  
горизонтальных связей

использование  
межфункциональных  
групп

централизация  
руководства



# \* Требования к УР

адресность

актуальность

обоснованность

оперативность

результативность

точность



# \* Требования к УР

конкретность

непротиворечивость

соответствие  
силам  
и возможностям

баланс прав  
и обязанностей

полномочность

гибкость

# \* Причины НЕвыполнения УР (1)

1. УР недостаточно четко сформулировано менеджером
2. УР ясно и четко сформулировано, но исполнитель его плохо уяснил
3. УР четко сформулировано, исполнитель его хорошо уяснил, но у него не было необходимых условий и средств для выполнения УР



# \* Причины НЕвыполнения

## УР (2)

4. УР грамотно сформулировано, исполнитель его усвоил и имел все необходимые средства для его выполнения, но у него не было внутреннего согласия с вариантом УР, предложенным менеджером:

исполнитель имел свой,  
более эффективный,  
по его мнению, вариант  
решения

