

*** 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

**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?)

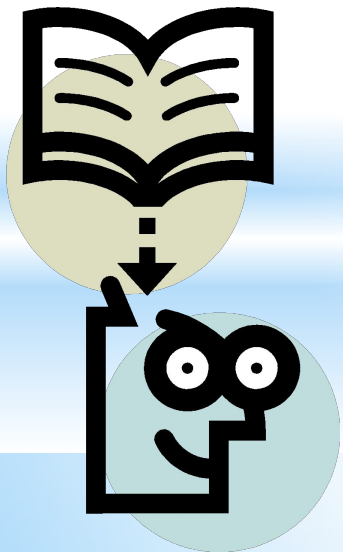
масштабности



**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];
```

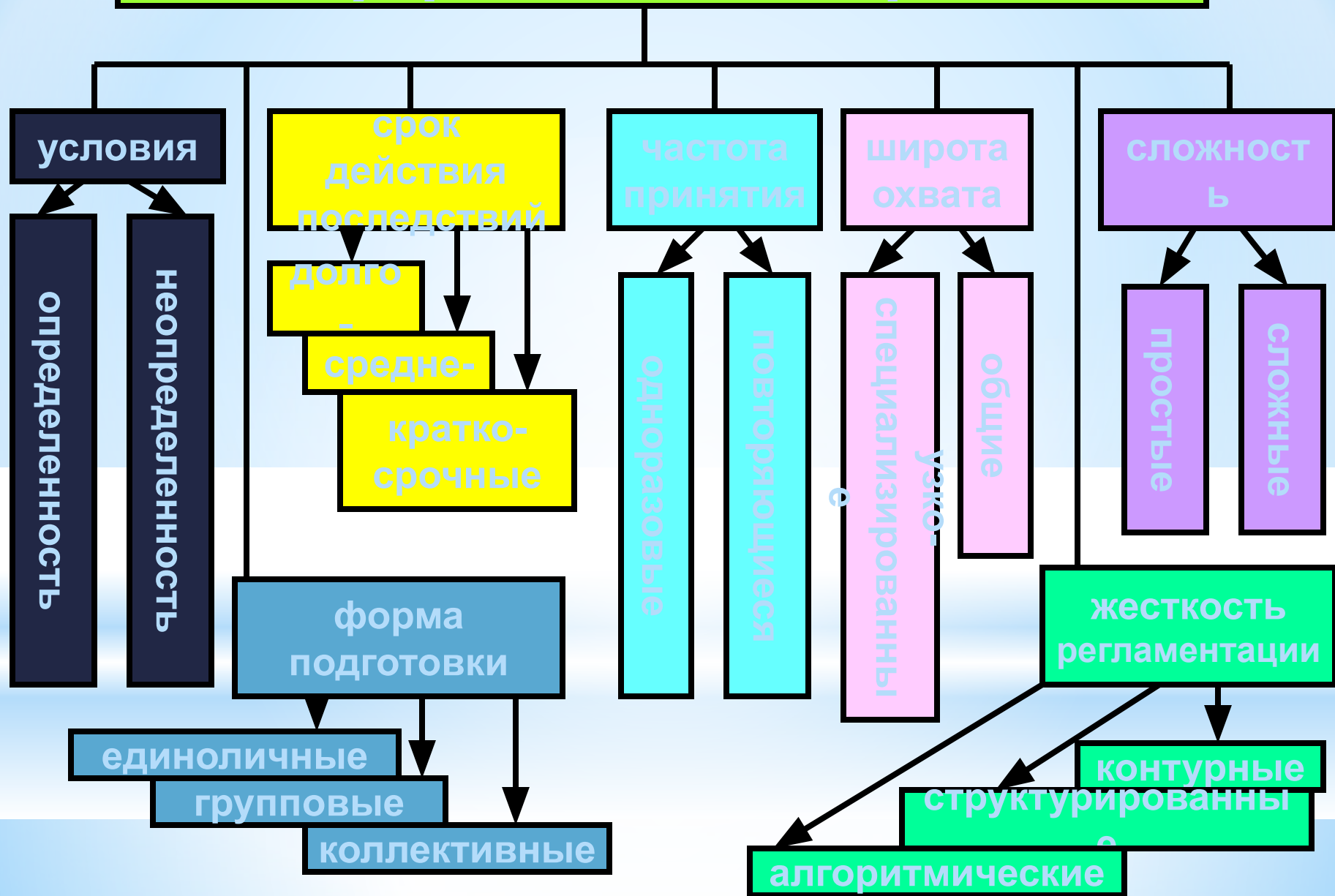
Решения на уровне
индивида

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

Решения на уровне
организации

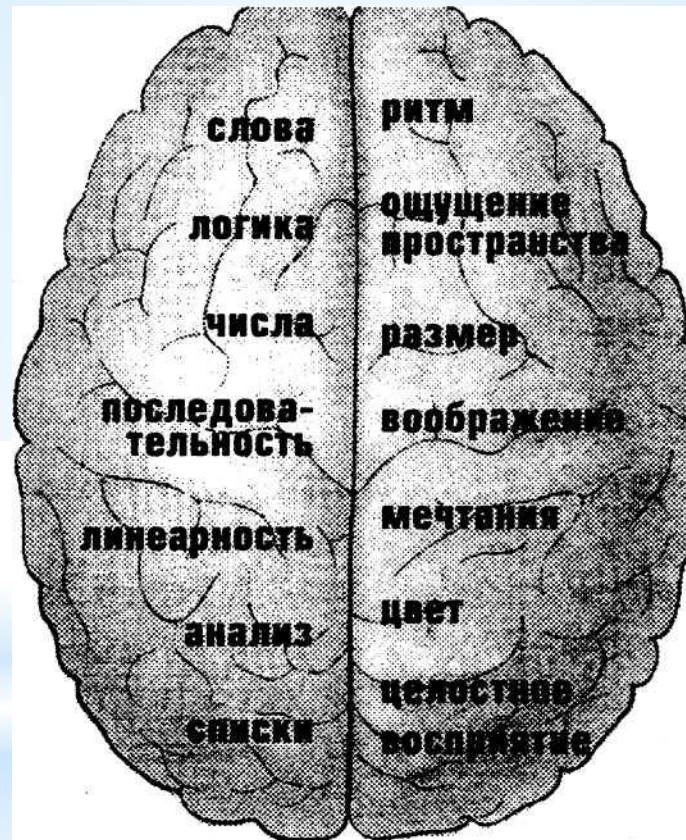
- * Создание соответствующей среды
- * Вовлечение всех уровней управления
- * Неопределенность среды
- * Групповой характер решения
- * Управление творчеством и новаторством
- * Выполнение решений

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

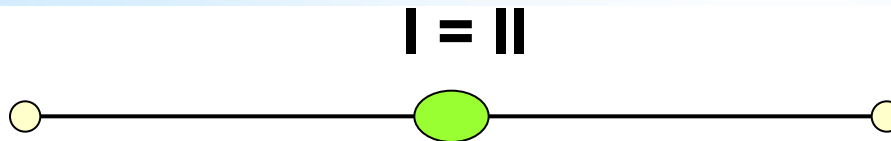
* Индивидуальные стили принятия решения



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

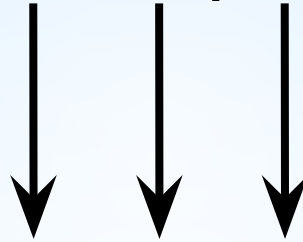
1. Определение круга лиц – участников:
 - компетентность
 - способность решать творческие задачи
 - конструктивность мышления
 - коммуникабельность
2. Выбор формы работы:
 - заседание
 - совещание
 - работа в комиссии
 - «мозговой штурм/атака»
 - метод Дельфы
 - кольцевая система «кингисё»

Количественные

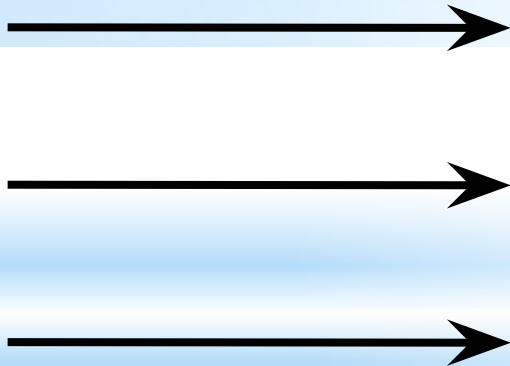
- научно-практический подход
 - обработка больших массивов информации
1. линейное моделирование
 2. динамическое программирование
 3. вероятностные и статистические модели
 4. теория игр
 5. имитационные модели

Метод многомерных матриц

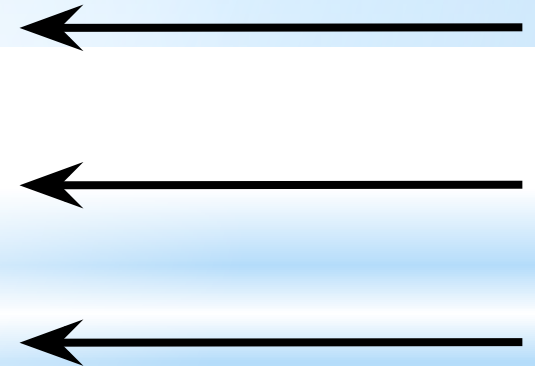
Критерии
поставщиков



Критерии
заказчиков



Критерии
экологов



Набор
альтернативных
решений



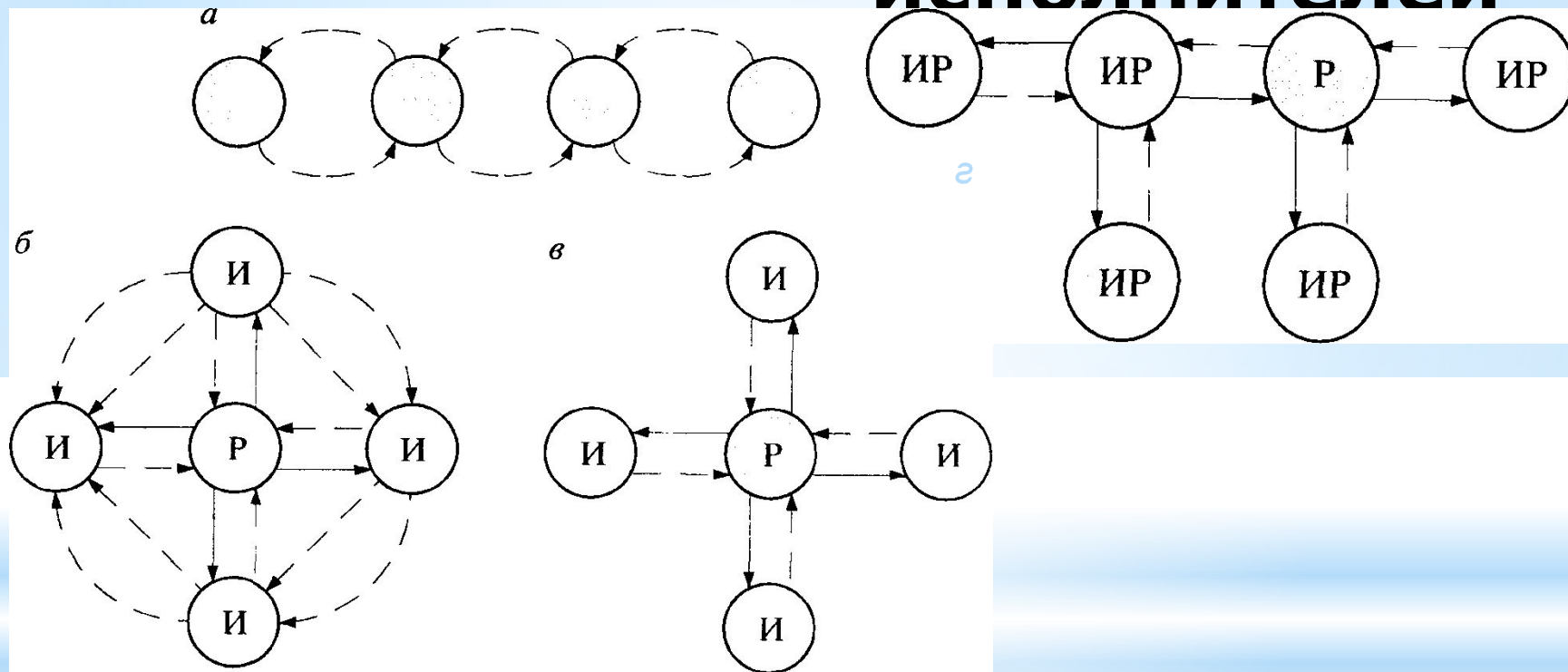
Согласованное
решение

* 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

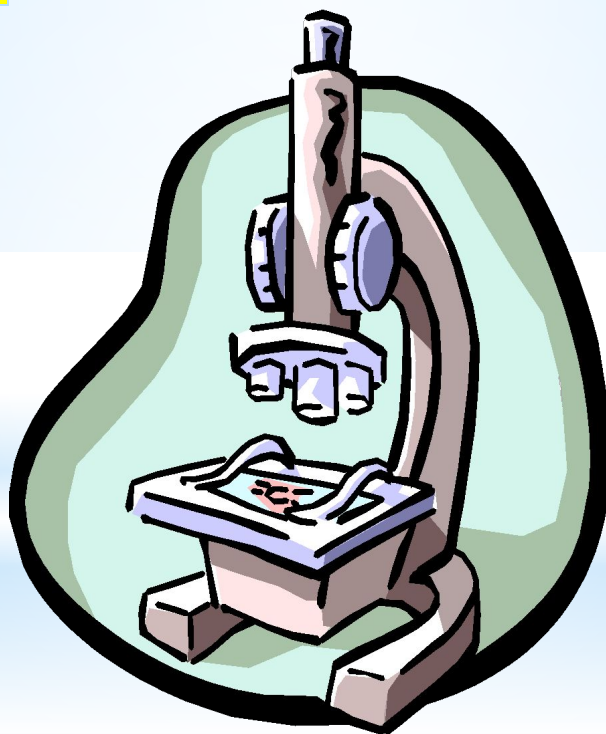
обратной связи

ориентирующая

стимулирующая

корректирующая

педагогическая



ВИДЫ КОНТРОЛ Я

предварительный

текущий

последующий

* Эффективность УР -

отношение

степени достижения поставленных задач

к

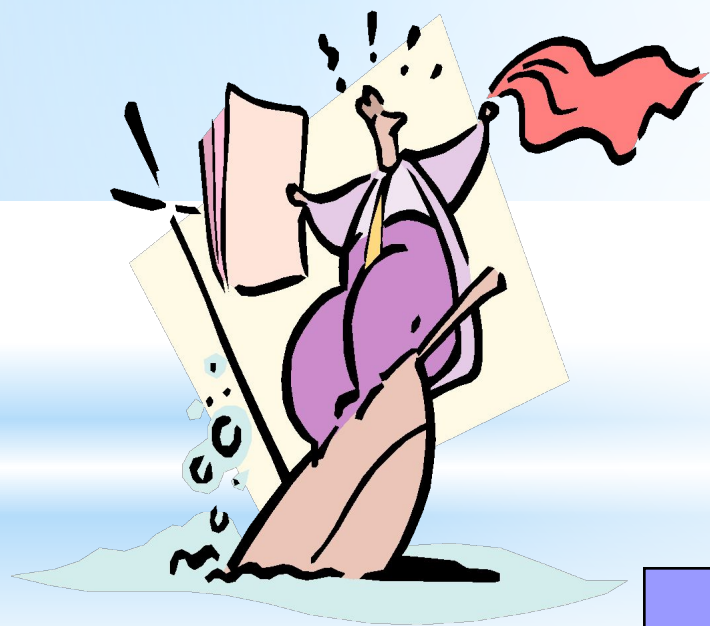
совокупности временных,

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

