

# *ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ*

- РЕШЕНИЕ— это выбор альтернативы
- Принятие решений — связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.



# Организационные решения

- В области принятия решений проф. Минцберг выделил четыре роли руководителя — предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений.



Проф. Генри  
Минцберг

□ чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы.

<b>Планирование</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Какова миссия (назначение) организации?</li><li>2. Какими должны быть цели организации?</li><li>3. Как изменения во внешней среде могут отразиться на будущем организации?</li><li>4. Какую стратегию и тактику следует выбрать для достижения целей организации?</li></ol>	<b>Организация</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Как следует структурировать работу организации? Каковы наиболее рациональные размеры блоков выделяемых работ?</li><li>2. Как скоординировать функционирование блоков с учетом непротиворечивости и охвата всех выполняемых работ?</li><li>3. Какие полномочия следует делегировать на каждом уровне управления?</li><li>4. Каковы должны быть изменения в структуре организации в связи с изменениями в окружающей среде?</li></ol>
<b>Контроль</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Как следует измерять результаты работы?</li><li>2. С какой периодичностью следует оценивать результаты?</li><li>3. Насколько эффективно достижение поставленных целей?</li><li>4. В чем причины низкой эффективности достижения поставленных целей? Какие коррективы следует внести?</li></ol>	<b>Мотивация</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. В чем нуждаются подчиненные?</li><li>2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности по достижению поставленных целей?</li><li>3. В чем причины изменения производительности и удовлетворенности работой сотрудников?</li><li>4. Что нужно сделать, чтобы повысить производительность и удовлетворенность работой сотрудников?</li></ol>

- **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ** — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им **должностью**

↓

**ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ**

↓

**НЕЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ**



# Подходы к принятию решений

- Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем



# Рациональное решение проблем

Этапы принятия рационального решения:





# 1. Диагностика проблемы



Рис. 7.2. Отбор данных



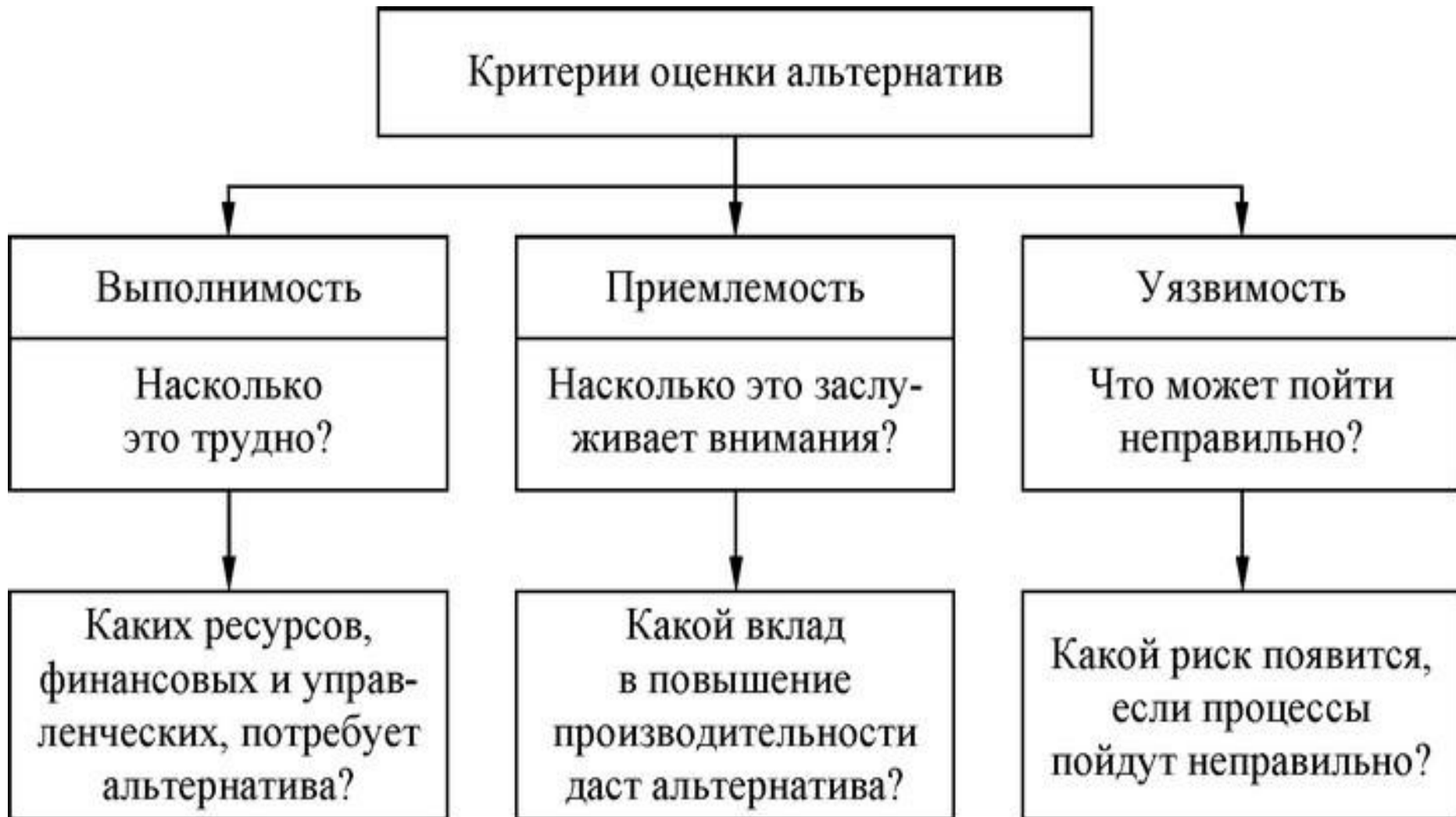
## 2. ФОРМУЛИРОВАКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ



# 3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ



# 4. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ



# 5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ



# 6. РЕАЛИЗАЦИЯ

# 7. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

- Реализация и оценка, фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению

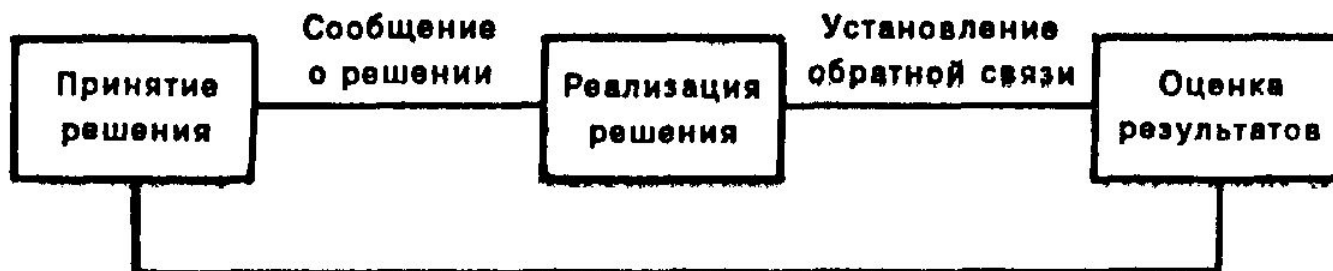


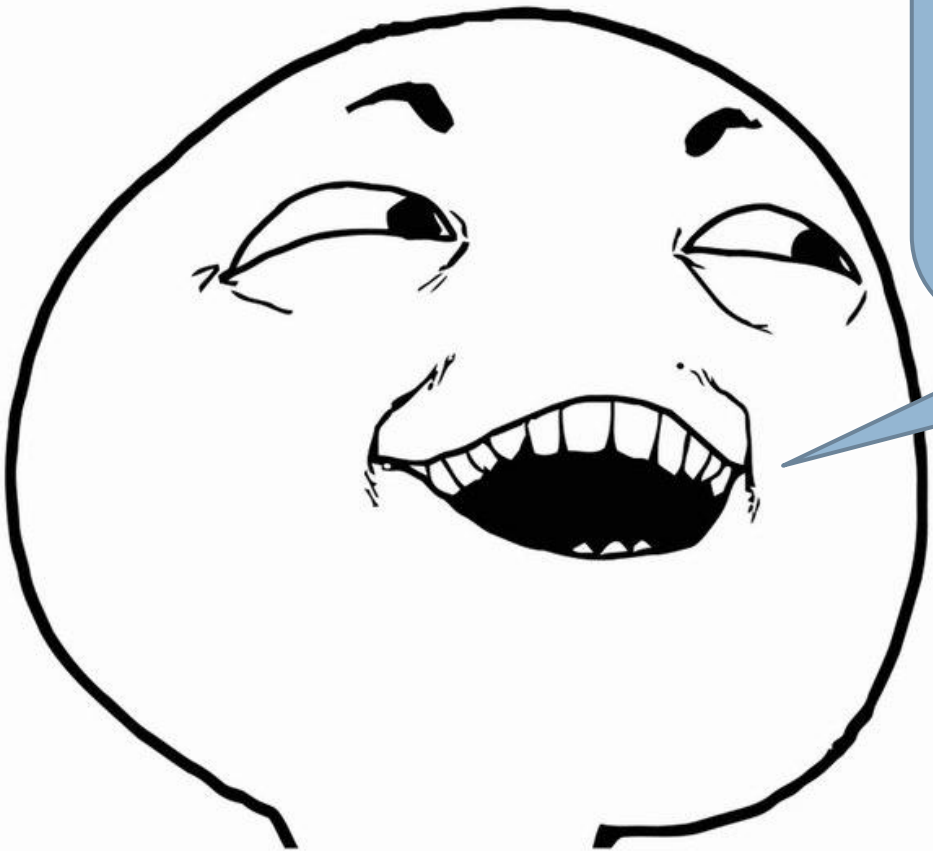
Рис.  
7.3



# Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

- Личностные оценки руководителя
- Среда принятия решений
- Информационные ограничения
- Поведенческие ограничения
- Негативные последствия
- Взаимозависимость решений





**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ!**