

*** 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?)

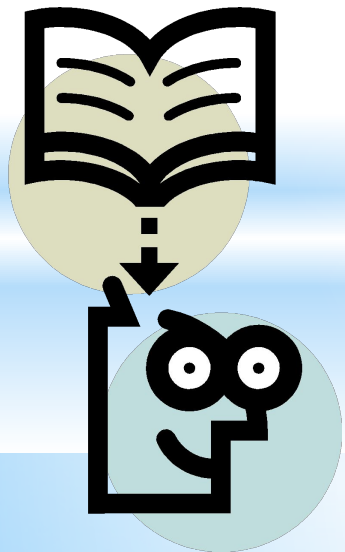
масштабности



**степени
важности**



**степени
риска**



**степени четкости
формулировки/ возможности
структурирования**

* ПРОБЛЕМЫ В ОРГАНИЗАЦИИ



Решения на уровне
индивида

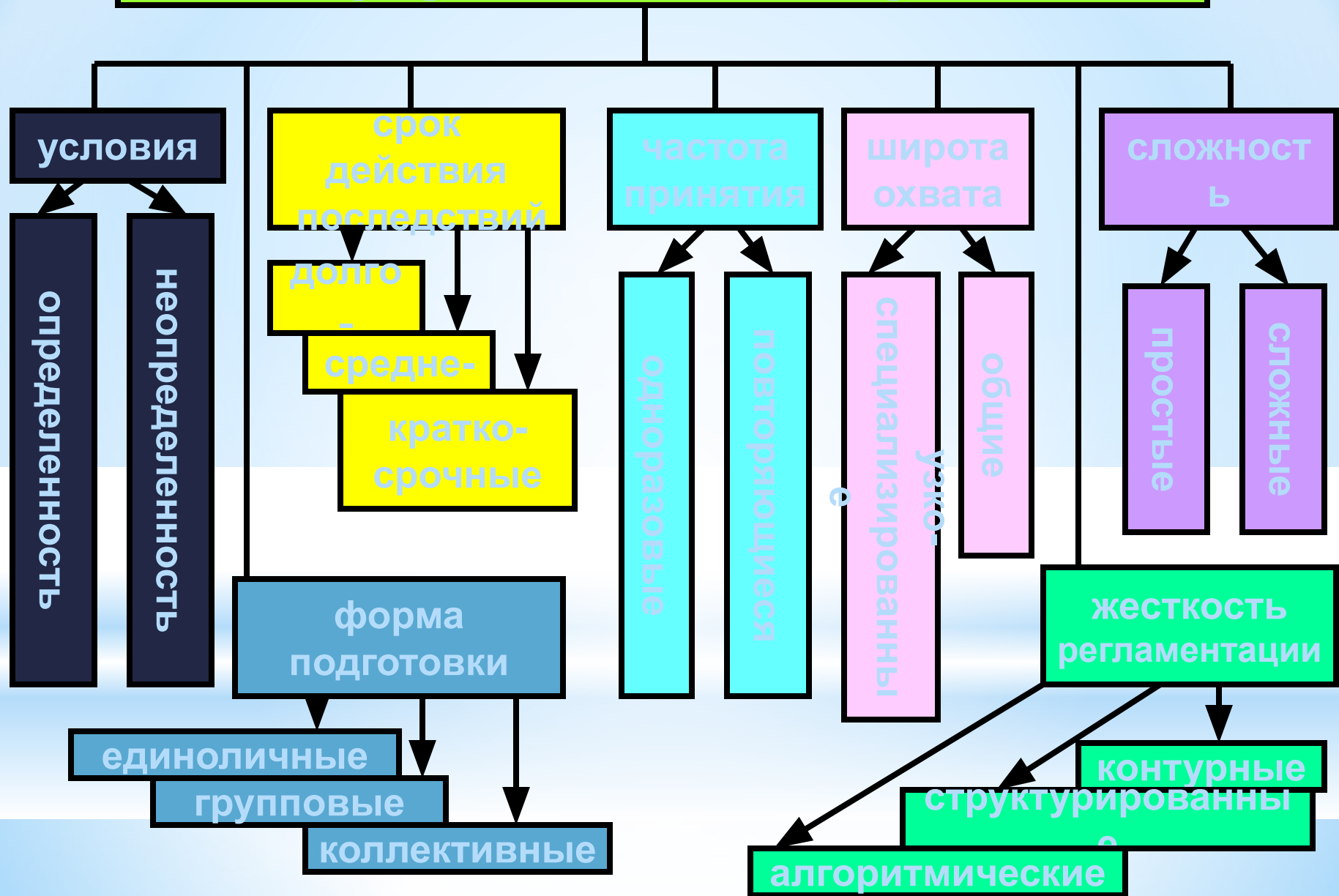
- * Наличие индивидуального умения
- * Важность ПРОЦЕССА принятия решения
- * Использование индивидуального стиля принятия решения
- * Создание и выбор альтернатив
- * Взятие риска на себя



Решения на уровне
организации

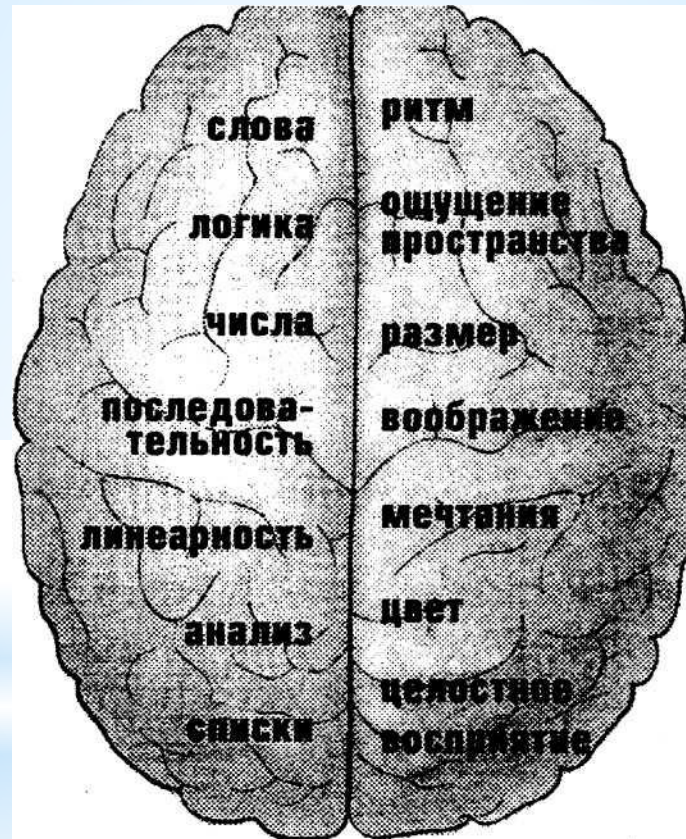
- * Создание соответствующей среды
- * Вовлечение всех уровней управления
- * Неопределенность среды
- * Групповой характер решения
- * Управление творчеством и новаторством
- * Выполнение решений

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

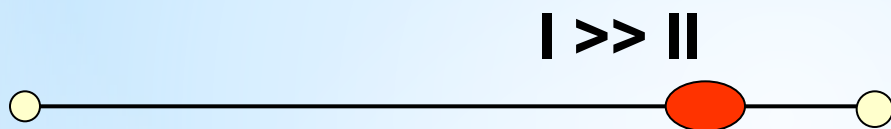
* I фаза - формирование альтернатив
решения проблемы:

**продуктивность мышления -
активно правое полушарие мозга**



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

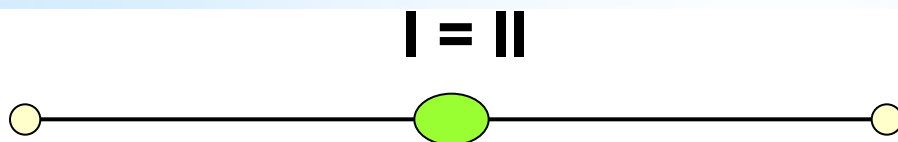
* Индивидуальные стили принятия решения



Импульсивный
стиль



Рискованный
стиль



Уравновешенный
стиль



Осторожный
стиль



Инертный стиль

* Этапы принятия рационального решения

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



* МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Организационный

Уровень
принятия
решения

Индивидуальный

Модель
«лично
стно
ограниченной
рациональности»

(удовлетворенность
индивида)

Рациональная
модель

(организационная
максимизация)

Политическая
модель

(индивидуальная
максимизация)

Модель
«организационно
ограниченной
рациональности»

(удовлетворенность
организации)

"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»

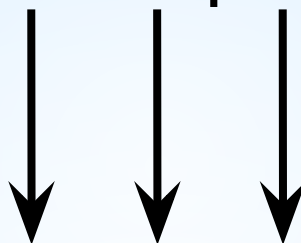
Количественные

- 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



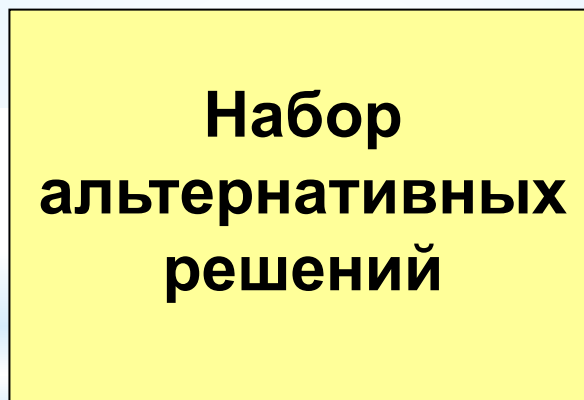
Критерии
заказчиков



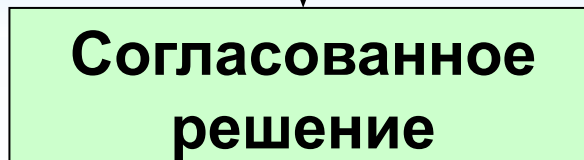
Критерии
экологов



Набор
альтернативных
решений



Согласованное
решение

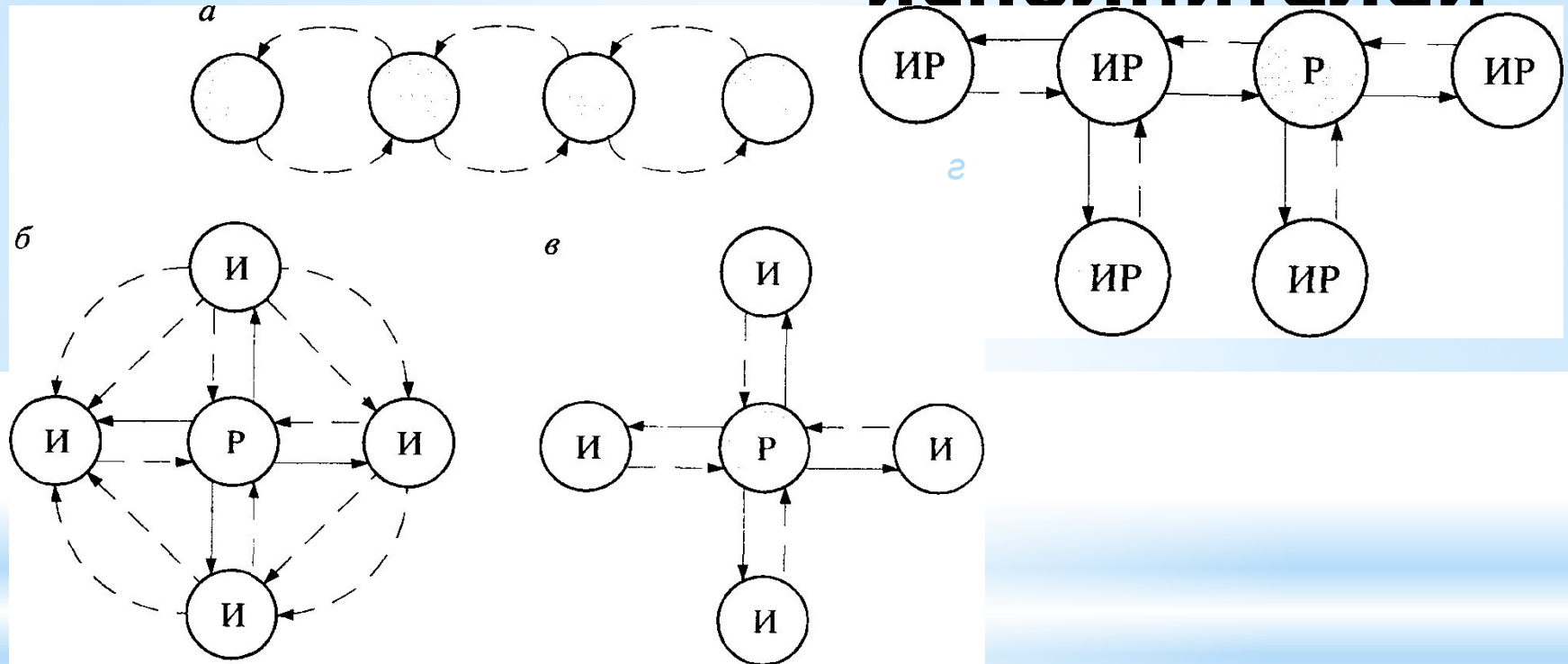


* Принципы выбора варианта решения

1. принцип большинства голосов
2. принцип диктатора
3. принцип Курно (коалиций нет)
4. принцип Парето (эксперты образуют коалиции)
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

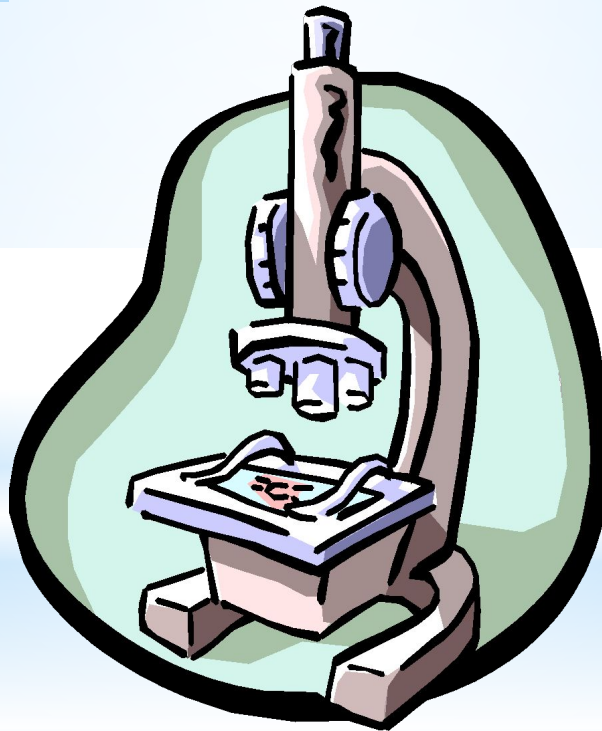
обратной связи

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



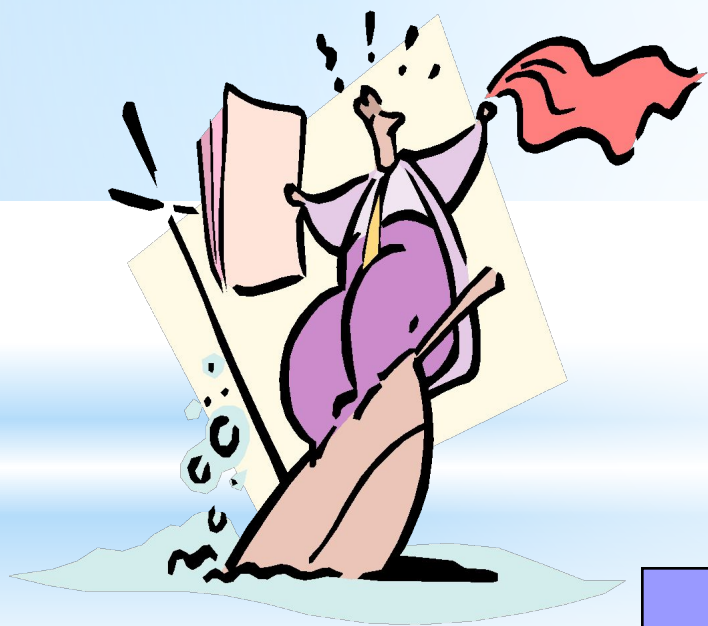
* Условия эффективности принятия УР

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

