

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Принятие решений является составной частью любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

Ответственность в принятии важных управленческих решений, это тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Руководителям различных предприятий приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. Для четкой и эффективной работы организации руководитель должен продумать серию верных действий из нескольких альтернативных возможностей.

Исходя из этого исследование эффективности принятия управленческих решений, является актуальным в современных российских условиях. Для этого также имеются следующие противоречия.

Во-первых, с одной стороны менеджмент осуществляется способами, разработанными западными капиталистическими странами. С другой стороны в России эти методы не эффективны, потому что необходимо учитывать внутренние особенности страны.

Во-вторых, требуется чтобы решения принимались эффективно во всех уровнях и сферах деятельности государства: в политике, экономике, социальной сфере. В России в настоящее время для эффективности действий в одной сфере, пренебрегают средствами для создания качественного и грамотного управления в другой.

И, в-третьих, на предприятиях, где руководители действительно осознали востребованность в качественном и современном управления, не хватает кадровых решений, способных компетентно и профессионально разрабатывать и принимать эффективные действия.

Противоречия определили проблему исследования: недостаточно рассмотрена эффективность принятия управленческих решений в целом и конкретно на предприятии ООО «Транс-Регион».

Не смотря на то, что проблематика разработки управленческих решений относительно нова (впервые термин «принятие решения» появился в 30-е годы), уже накоплен определенный практический и теоретический опыт, позволяющий типизировать решения, принимаемые менеджерами, по различным признакам.

Данную тему исследовали специалисты в области управленческих решений М. Вебер, Ф. Харрисон, Э.А. Смирнов.

Объектом исследования является организация ООО «Транс-Регион».

Предмет исследования – принятие решений на предприятии ООО «Транс-Регион».

Цель данной работы – разработать предложения по оптимизации принятия решений в организации.

Для этого необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы принятия решений в процессе управления организацией.
- Проанализировать систему принятия управленческих решений в ООО «Транс-Регион».
- Разработать систему принятия решений с минимальными негативными последствиями.

Структура курсовой работы – курсовая работа состоит из введения, трех глав, включающих 7 параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Глава 1 Теоретические основы принятия решений в процессе управления организацией

1.1 Сущность и виды управленческих решений

Следует помнить, что почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания, другие решения, например, куда отправиться жить после окончания университета, или какой стиль жизни удовлетворил бы нас - после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания отдельным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль, стоимостью 15 тыс. долларов[1].

Однако в управлении принятие решений - более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставка зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается в основном на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и для других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее, управленческие решения могут влиять на судьбы многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно каждого в организации. Один менеджер может штрафовать работника за малейшую провинность, штрафовать тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает, что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижения активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некоторые управленческие решения буквально меняют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию[2].

Ответственность за принятие важных организационных решений - тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить

подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально, и систематизировано, необходимо подробнее ознакомиться с всеобщностью принятия решений, его органической связью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений [3].

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотиваций и контроль. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя. Он, как правило, включает ряд стадий [4]:

- выработку и постановку цели;
- изучение проблемы на основе получаемой информации;
- выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемых решений;
- рассмотрение вариантов решений;
- выбор и формулирование окончательного решения;
- принятие решения;
- конкретизация решения для его исполнителей;
- контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации [5].

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательном состоянии организации. Основой принятия эффективных управленческих решений является качественная информация. Черты управленческих решений: обоснованность; своевременность; комплексность подхода; законность; четкая формулировка задач; посильность исполнения; преемственность и согласованность с ранее принятыми решениями.

Менеджер в течение своей деятельности вынужден постоянно принимать решения, он накапливает определенный опыт в этой области. Во многом технология

управления зависит от личных качеств руководителя, его национальных особенностей, особенностей управления принятых в той или иной стране. Управленческое решение – это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления[6].

Виды управленческих решений.

Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение.

В условиях определённости менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска или неопределённости максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы. Решение принимается в условиях неопределённости, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учёта факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. В итоге вероятность определённого последствия нельзя предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределённость характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах[7].

Сталкиваясь с неопределённостью, руководители используют две возможности. Во-первых, пытаются получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему. Во-вторых, действуют в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и делают предположение о вероятности событий. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности совершения данного события и изменяется от 0 до 1. сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. При определённости существует лишь одна альтернатива[8].

В данном случае большое значение имеет собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры и поэтому не рассматривают варианты решения вне её[9].

Классификация управленческих решений необходима для определения общих и конкретно-специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что

позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность. Управленческие решения могут быть классифицированы самыми разнообразными способами. Наиболее распространенными являются следующие виды классификации:

- по функциональному содержанию,
- по характеру решаемых задач (сфере воздействия),
- по иерархии управления,
- по характеру организации разработки,
- по характеру целей,
- по причинам возникновения,
- по исходным методам разработки,
- по организационному оформлению[\[10\]](#).

Управленческие решения могут быть классифицированы по функциональному содержанию, т.е. по отношению к общим функциям управления, например: решения плановые, организационные, контролирующие, прогнозирующие[\[11\]](#).

Обычно такие решения затрагивают в той или иной мере все функции управления, однако, в каждом из них можно выделить основное ядро, связанное с какой-то основной функцией.

Другой принцип классификации связан с характером решаемых задач: экономических, организационных, технических, технологических, экологических и прочих[\[12\]](#).

Чаще всего управленческие решения связаны не с одной, а с рядом задач, в той или иной степени имея комплексный характер.

В зависимости от организации разработки решений выделяются следующие управленческие решения: единоличные, коллегиальные, коллективные[\[13\]](#).

Предпочтение способа организации выработки управленческого решения зависит от многих причин:

- компетентности руководителя,
- уровня квалификации коллектива,
- характера задач,
- ресурсов и т.д.

По характеру целей принимаемые решения могут быть представлены как: текущие (оперативные), тактические, стратегические[14].

По причинам возникновения управленческие решения делятся на:

- ситуационные, связанные с характером возникающих обстоятельств,
- по предписанию (распоряжению) вышестоящих органов,
- программные, связанные с включением данного объекта управления в определенную структуру программно-целевых отношений, мероприятий,
- инициативные, связанные с проявлением инициативы системы, например, в сфере производства товаров, услуг, посреднической деятельности,
- эпизодические и периодические, вытекающие из периодичности воспроизводственных процессов в системе (например, сезонности сельскохозяйственного производства, сплава леса по рекам, геологических работ)[15].

Важным классификационным подходом служат исходные методы разработки управленческого решения. К их числу можно отнести:

- графические, с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем),
- математические методы, предполагающие формализацию представлений, отношений, пропорций, сроков, событий, ресурсов,
- эвристические, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей[16].

По организационному оформлению управленческие решения делятся на:

- жесткие, однозначно задающие дальнейший путь их воплощения,
- ориентирующие, определяющие направление развития системы,
- гибкие, изменяющиеся в соответствии с условиями функционирования и развития системы,
- нормативные, задающие параметры протекания процессов в системе[17].

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет в себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения, принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке, Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются «с наскока», «рывками»[\[18\]](#).

Инертные решения, становятся результатом осторожного поиска. В них наоборот контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения, отличаются от импульсных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения. Характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются рациональные решения, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации[\[19\]](#).

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений[\[20\]](#):

- по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные;
- по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
- по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
- по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;
- по сложности: простые и сложные;

Определённый интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационное решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы:

- 1) запрограммированные;
- 2) незапрограммированные[\[21\]](#).

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения – это решения, требующие в определённой мере новых ситуаций, они внутренне не сконструированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: «какими должны быть цели организации?», «как улучшить продукцию?», «как усовершенствовать структуру?» и т.п.[\[22\]](#)

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути, процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

1.2 Методы принятия решений

Все методы принятия решений можно объединить в три группы.

Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определённая часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических особенностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений руководителем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток – неформальные методы не гарантируют

от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера[23].

Коллективные методы обсуждения и принятия решений.

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространён такой метод подготовки управленческих решений, как «мозговой штурм», или «мозговая атака» (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений)[24].

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определённой проблемы. Основное условие «мозгового штурма» – это создание обстановки, благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы на первый взгляд фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются руководителями[25].

Метод Дельфы получил своё название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами- предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором – отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или коллективное решение[26].

Японская, так называемая, кольцевая система принятия решений «кингисё», суть, которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он предаётся для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чьё мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают своё решение в

соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

- Принципа большинства голосов – выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;
- Принципа диктатора – за основу берётся мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;
- Принципа Карно – используется в том случае, когда нет коалиций, т.е. когда предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;
- Принципа Парето – используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;
- Принцип Эджворта – используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых не выгодно изменять своё решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу[27].

Количественные методы принятия решений

В их основе лежит научно – практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений на основе конкретных цифр и расчетов[28].

Математические методы.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование – используются линейные зависимости;
- динамическое программирование – позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
- вероятностные и статистические модели – реализуются в методах теории массового обслуживания;
- теорию игр – моделирование таких ситуаций, принятие решений в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

- имитационные модели – позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.
- экономический анализ – типичная «экономическая» модель основана на анализе безубыточности, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным[29].

Платежная матрица. Суть каждого принимаемого руководством решения – выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. Платежная матрица – это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей. Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу. Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего, будет надежным[30].

В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически совершаются. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным. В целом платежная матрица полезна, когда:

1. имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. то, что может случиться, с полной определенностью не известно.
3. результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива, и какие события в действительности имеют место[31].

Кроме того, руководитель должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель редко имеет полную определенность, но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятия решений руководителю приходится оценивать вероятность или возможность события. Вероятность можно определить объективно, как поступает

игрок в рулетку, ставя на нечетные номера. Выбор ее значения может опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя, который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях[32].

Дерево решений - это схематическое представление проблемы принятия решений. Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы. Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Дерево решений можно строить под сложные ситуации, когда результаты одного решения влияют на последующие решения. Таким образом, дерево решений - это полезный инструмент для принятия последовательных решений[33].

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций планирования. Ясно, что чем лучше руководитель сможет предсказать внешние и внутренние условия применительно к будущему, тем выше шансы на составление осуществимых планов[34].

Прогнозирование - это , в котором как накопленный , так и допущения насчет с целью определения.

Разновидности [35]:

1. экономические прогнозы для предсказания состояния экономики объема сбыта конкретной компании по конкретному .
2. прогнозы развития позволят предсказать, каких новых можно ожидать, это может , насколько экономически они могут .
3. прогнозы развития позволяют предсказывать и тактику .
4. прогнозы на опросов и дают возможность , что произойдет сложных ситуациях, данные многих знаний. Например, рынок автомобилей оценить только учетом надвигающегося состояния экономики, ценностей, политической , технологии и по защите среды от .

5. социальное прогнозирование, в настоящее время занимается всего крупных организаций, для предсказания в социальных людей и общества.

Методы : неформальные методы; ; качественные.

К методам относят [\[36\]](#):

- информация (информация, из радио- телепередач, от , поставщиков, конкурентов, торговых совещаниях, профессиональных организациях, юристов, бухгалтеров, ревизоров и). Такая информация все основные внешнего окружения, интерес для . Она имеет переменчивый характер, легко получить, часто на вполне полагаются. , впрочем, данные оказаться неточными, или страдающими . Если такое , и руководство некачественную информацию формулирования целей , количество проблем осуществлении целей быть значительным;
- информация (газеты, журналы, информационные , профессиональные журналы годовые отчеты). эта информация доступна, она теми же , что и , а именно, может быть свежей и особенно глубокой;
- шпионаж (иногда оказывается успешным сбора данных действиях конкурентов, эти данные использовались для целей организации, руководители должны данные, имеющие их интеллектуальной) [\[37\]](#).

Количественные методы использовать для , когда есть считать, что в прошлом определенную тенденцию, можно продолжить будущем, и имеющейся информации для выявления достоверных тенденций зависимостей. Кроме , руководитель обязан , как использовать модель, и , что выгоды принятия более решения должно расходы на модели. Два метода количественного - это анализ рядов и (причинно-следственное) [\[38\]](#).

Анализ временных , иногда называемый тренда. Анализ рядов основан допущении, согласно случившееся в дает достаточно приближение в будущего. Этот является методом образцов и прошлого и их в . Данный метод часто используется оценки спроса товары и , оценки потребности запасах, прогнозирования сбыта, характеризующегося колебаниями, ил в кадрах.

(причинно-следственное) . Каузальное моделирование - хитроумный и сложный количественный прогнозирования из применяемы сегодня. используется в с более одной переменной. моделирование - это спрогнозировать то, произойдет в ситуациях, путем статистической зависимости рассматриваемыми факторами другими переменными.

количество информации или руководство понимает сложный, или когда модель получается дорогой, руководство прибегнуть к моделям прогнозирования. Этим прогнозирование осуществляется экспертами, которым обращаются за помощью. Четыре распространенных качественных прогнозирования - это жюри, совокупное сбытовиков, модель потребителя и экспертных оценок[39].

мнение сбытовиков. торговые агенты - прекрасно предсказывают спрос. Они знакомы с и могут в расчет недавние действия, чем удастся количественную модель. того, хороший агент на временном отрезке «чувствует» рынок сути дела, чем количественные.

Модель ожидания. Прогноз, основанный на результатах опроса организации. Их оценить собственные в будущем, также новые. Собрав все таким путем и сделав на пере- недооценку, исходя из собственного опыта, зачастую оказывается состояние точно совокупный спрос[40].

теории очередей. теории очередей модель оптимального используется для оптимального числа обслуживания по потребности в. К ситуациям, которых модели очередей могут полезны, можно звонки людей авиакомпании для места и информации, ожидание очереди на обработку данных, по ремонту, очередь грузовиков разгрузку на, ожидание клиентами свободного кассира. например, клиентам слишком долго кассира, они решают перенести счета в банк. Подобным, если грузовикам слишком долго разгрузки, они смогут выполнить поездку за, сколько положено. образом, принципиальная заключается в расходов на каналы обслуживания (людей для грузовиков, больше, больше клерков, предварительной продажей на самолеты) потерь от на уровне оптимального (грузовики смогут сделать остановку из-за задержек под, потребители уходят в другой банк обращаются к авиакомпании из-за медленного обслуживания)[41].

управления запасами. управления запасами для определения размещения заказов ресурсы и количества, а массы готовой на складах. организация должна некоторый уровень во избежание на производстве в сбыте.

данной модели - к минимуму последствий накопления, что выражается определенными издержками. издержки бывают основных видов: размещение заказов, хранение, а потери, связанные с недостаточным уровнем. В этом продажа готовой или предоставление становятся невозможными, также возникают от простоя линий, в, в связи с необходимостью оплаты работников, хотя не работают данный момент[42].

высокого уровня избавляет от , обуславливаемых их . Закупка в количествах материалов, для создания , во многих сводит к издержки на заказов, поскольку может получить скидки и объем «бумажной » . Однако эти выгоды перекрываются издержками типа на хранение, , выплату процентов, на страхование, от порчи, и т.. [43]

1.3 Структура принятия

Процесс принятия определяется в мере четкостью структуры.

Решение четко выраженной может быть так, как показано на 1.



Рисунок 1. Четко решение [44]

По пакетам данных могут быть для альтернативных A прогнозируемые K . Далее учетом возможности выбирается альтернатива , которая наилучшим соответствует цели .

Слабо структурированное представлено на 2.

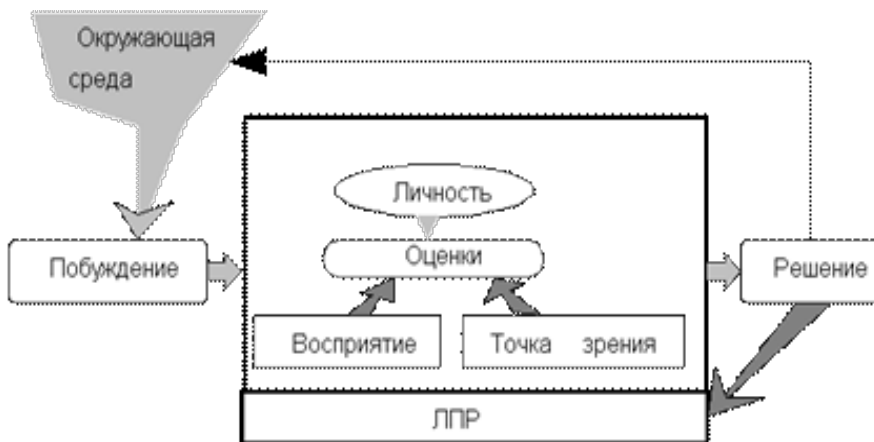


Рисунок 2. Слабо решение[\[45\]](#)

Принятое оказывает воздействие на ЛПР (, углубление интуиции, опыта).

Ход можно рассматривать выполнение взаимосвязанного этапов и процесса решения. каждом конкретном этот процесс естественно уточнен индивидуализирован (таблица 1).

1

Содержание основных принятия и решения[\[46\]](#)

Фаза	фазы
1. Сбор о возможных	1.1. Наблюдение за средой фирмы 1.2. за внешней
2. Выявление и причин возникновения	2.1. Описание проблемной 2.2. Выявление организационного , где возникла 2.3. Формулировка проблемы 2.4. ее важности 2.5. причин возникновения
3. Формулирование целей проблемы	3.1. Определение фирмы 3.2. Формулировка решения проблемы

- 4. стратегии решения
 - 4.1. Детальное описание
 - 4.2. Определение области переменных факторов
 - 4.3. требований к
 - 4.4. Определение критериев решения
 - 4.5. Определение
- 5. Разработка вариантов
 - 5.1. Расчленение задачи подзадачи
 - 5.2. Поиски решения по подзадаче
 - 5.3. Построение и проведение
 - 5.4. Определение возможных решения по подзадаче и
 - 5.5. Обобщение результатов каждой подзадаче
 - 5.6. последствий решений каждой подзадаче
 - 5.7. вариантов решения задачи
- 6. Выбор варианта
 - 6.1. Анализ вариантов решения
 - 6.2. влияния неуправляемых
- 7. Корректировка и решения
 - 7.1. Проработка с исполнителями
 - 7.2. решения с -взаимодействующими службами
 - 7.3. решения

8. Реализация

8.1. Подготовка рабочего реализации

8.2. Его

8.3. Внесение изменений решение в реализации

8.4. Оценка принятого и решения

На , разумеется, все не так [\[47\]](#):

- подэтапы могут не в очередности, они срываются, перескакивать, обратным связям, , параллельному движению;
- принятия решения более индивидуален, решение сложнее;
- объем информации рациональность решения, роль интуиции;
- установки по влияют на решения;
- нет к оптимальному , если есть ;
- участие нескольких и организационные изменяют порядок подэтапов;
- менеджеры образом вмешиваются структуру и принятия решений, , таким образом, их качество.

по главе 1

- это выбор . Необходимость принятия объясняется сознательным целенаправленным характером деятельности, возникает всех этапах управления и часть любой менеджмента.

Импульсом решения является ликвидации, снижения или решения , т.е. в будущем параметров объекта () к желаемым, .

Принятие решения - одномоментный акт, результат процесса, определенную продолжительность структуру. Процесс решений - циклическая действий субъекта , направленных на проблем организации заключающихся в ситуации, генерации , выборе из наилучшей и реализации. Основные к качеству для принятия решения: своевременность, , надежность, комплексность, , правовая корректность, использования, высокая сбора и информации, возможность , актуальность.

Глава 2 системы принятия решений в «Транс-Регион»

2.1 характеристика организации

компания «Транс-» профессионально занимается с 2005 года имеет значительный работы на перевозок грузов транспортом.

Сейчас находится на этапе своего в связи приходом крепкого профессионалов, авторитет признается всеми компаниями. ООО «-Регион» имеет базу знаний автоперевозкам как России, так за ее , по логистическому, и юридическому грузоперевозок.

На момент компания парком современной автомобильной техники: 44 RENAULT TRUCKS «». В ближайшее планируется довести до 120 единиц.

нашей деятельности:

- транспортных потоков;
- легковых товарных ;
- интермодальные перевозки;
- негабаритных грузов;
- услуги.

Эффективность зависит от компетентности подразделений (1).

Генеральный директор управление предприятием соответствии с законодательством РФ, ООО «Транс-» и наделяется необходимыми полномочиями выполнения возложенных . Организационную структуру предприятием формирует утверждает генеральный . В непосредственном генерального директора :

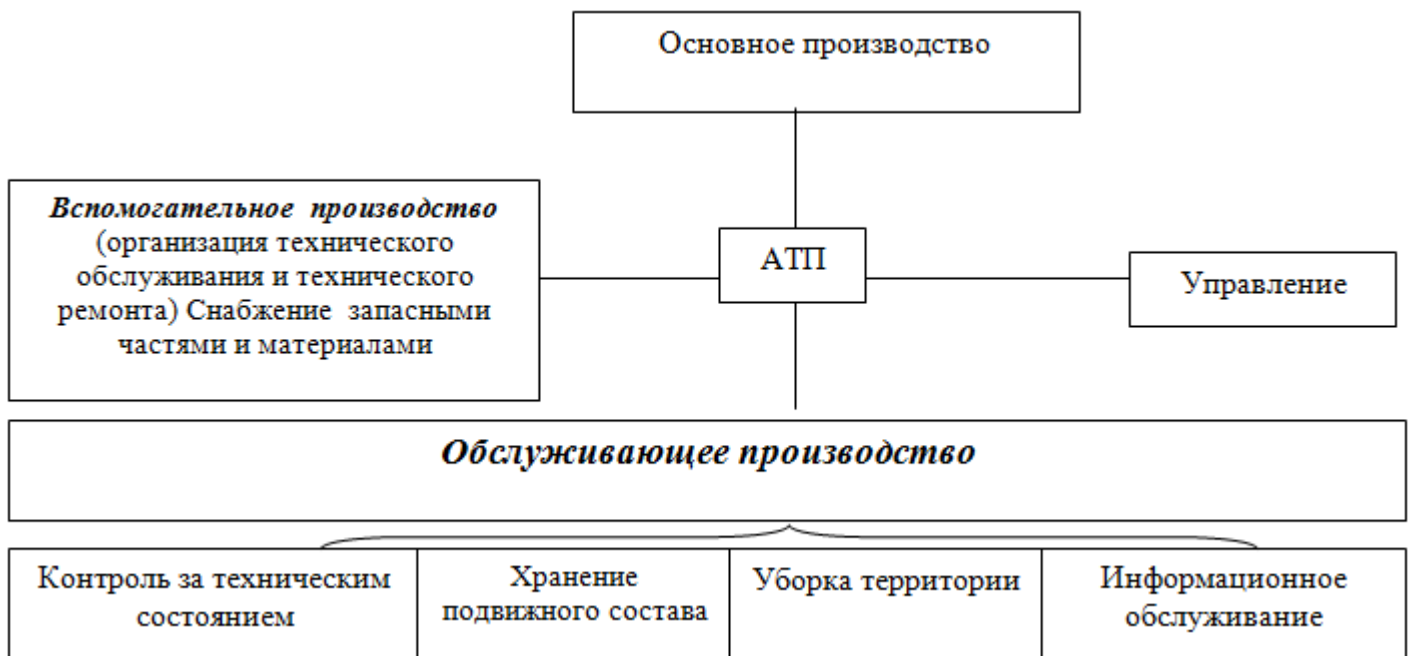
- заместитель по ;
- заместитель по вопросам;
- заместитель экономике;
- главный ;
- главный бухгалтер;
- ;
- начальник отдела .

Состав и органов управления , исходя из и задач , определения круга функций, установления подразделений и функций и работ по .

Основными процессами деятельности автотранспортного являются:

1. Основное .
2. Вспомогательное производство.
3. производство.
4. Управление .

АТП состоит ряда структурных с определенными и строго взаимосвязями (рисунок 3).



3. Производственная структура

В ООО «-Регион» ключевым системы управления ОТК (отдел контроля) включает себя станцию - основной источник о техническом автомобилей. Кроме , ОТК контролирует работы всех производства. Станция обеспечивает информацией планирования.

Основным подразделением по персоналом является кадров, на возложены функции приему и работников, а по организации обучения, повышения и переподготовки.

отдела кадров «Транс-Регион» на рисунке 4.



4. Структура отдела

2.2 Анализ проблемных системы принятия

Поскольку в объекта исследования отдел кадров , который осуществляет по управлению ресурсами и кадрового потенциала, целесообразно на данного подразделения изучение систему решений, которые не только данным подразделении, и во (административных) службах .

В ходе исследования мной опрошено 30 работников которые занимают должности в структурных подразделениях «Транс-Регион». результаты тестирования приведены в 2. Ниже приведены материалы по актуальным вопросам , изучение которых представить целостную сложившуюся на с психологической руководящего персонала.

всего следует относительно молотую структуры персонала . Не смотря то, что является достаточно , в последние оно активно работать на и выплачивать заработную плату. привело на большое количество специалистов. Так, 33% находятся в от 18 до 25 . Ещё по 16% 16% в возрасте 40 и 50 лет . Можно сделать что на достаточно перспективная точки зрения кадров.

К предприятия можно то, что 56,4% являются женщинами. предприятия это негативным показателем, специфика работы использование тяжелого труда. Таким , это является фактором роста на предприятии.

предприятию достаточно количество семейного – 70%. Это может о желании в коллективе. тоже время 30% сотрудников открывают для широкого трудовой мобильности предприятия.

Анализ 4 выявляет относительно уровень квалификации . Так, 70% опрошенных только среднее . Высшее образование у 10% руководителей у 13% специалистов среднеспециальное образование. принципе, такая образования типична

машиностроительного предприятия сборочной технологией техники. Но должно серьёзно о повышении своих специалистов.

ходе исследования опрошено около 50% различного уровня, 23% (преимущественно начального среднего звена) 16% специалистов. Также выделено 10% начальников .

Такая структура (вопрос 6) достаточно создаст картину подготовки персонала менеджеров.

С зрения темы работы особый представляют вопросы психологическим особенностям предприятия. Так на вопрос 7 « ли вы себе?» выявил 43% уверенно чувствующих на предприятии. основном это среднего возраста сложившейся карьерой. высокое количество работников предприятия к тому 50% респондентов не в себе в своей на предприятии. отношении данной нужно проводите мероприятия психологического направленное на психологического состояния на предприятии.

выводу подтверждаются ответов на 8 «К какому людей Вы ?» поскольку у 70% на предприятии пессимистические настроения. чувствуют неуверенность завтрашнем дне, на предприятии, на положительную с прибылью в целом. ООО «Транс-» должна продумать общефирменных корпоративных направленных на ситуации. (Все приведены в 3).

На мой ситуация может исправлена, поскольку ответе на 9 «Какой, по-, Вы человек?» опрошенных – 50% - считают людьми самоуверенными пробивными (33%). Это возможности для использования потенциала .

При этом отдела кадров опираться на , по столько, ответе на 10 «Хорошо ли знаете свои и слабые ?» 70% не совсем в знании сильных и профессиональных сторон. 6,7% хорошо знают , что может о их к управленческой . 16,6% ответили что знают своих и слабых . Данный контингент всего не выполнять функции .

При ответе вопрос 11 «Какие перечисленных деловых Вы можете себе отнести» 43,3% себя очень . Это несомненно , но не основной черной . Только 30% находят себе деловые , а 23% способны своё работу работу подчиненных.

сотрудников предприятия отсутствуют психологические . По крайней 70% опрошенных ответили так. Но, мой взгляд, ответу скорее не достоверны неискренни, поскольку нас в психологические проблемы с психиатрическими,

опрошенные конечно считают себя «». Только 13% признают психологических затруднений редко или (6,7%).

Ограниченность сотрудников, заниматься руководящей организаторской работой ответы на 13 «Как вы себя в ситуации?». В ситуации 56,4% теряет , а 36% опрошенных внутреннее возмущение. 6,7% сохраняете полное . Именно на группу необходимо при продвижении продвижении руководителей, это является из определяющих свойств руководителя.

в деятельности является умение реагировать на (Вопрос 14). С следует отметить 73% не переносят высказывания в адрес. 23% считают, критика помогает , что является свойством любого . 3,4% не интересует других. Это является атрибутом в себе, руководителя, деятельность впрочем даёт производительность труда .

В ходе (Вопрос 15) выяснялось, в коллективе работают дружелюбные (43,3%) которые спокойны натуре (30%). Самоуверенных насчитывается до 23,3%.

качества среди типичны для человека (вопрос 16). 66,6% опрошенных основным является длительная в приёмной, для 23,3% толпа общественном транспорте.

отстаивать свои также является качеством в руководителя (Вопрос 17). случаи конфликтной 43,3% опрошенных постарались выяснить ситуацию разрешить её. тоже время 33% подняли бы , а 23% не бы внимание. тип поведения для неуверенных себе людей, либеральных руководителей.

на вопрос 18 « критерии должны в поведении ?» позволили определить на ООО «- Регион» доминирует культура, поскольку 50% считают основной руководителя строгость, то время вежливость важна 30% опрошенных сотрудников, основном специалистов руководителей.

Важным с точки целей исследования вопрос 19. Гибкость и силу является важным грамотного руководителя 70% опрошенных. Инициативность трезвый расчет для 16,6% респондентов. образом респонденты специфику управленческого , и готовы в себе качества.

Но здесь сказывается административной культуры 33% в качестве поднятия авторитета называют строгость.

остальных вопросов сделать обобщённый о том, среди респондентов только от 5 20% сотрудников которые необходимыми психологическими для занятия должностей. В время среди – респондентов есть , психологические качества

необходимо модернизировать улучшить.

Анализируя вопрос «Что перечисленного поможет уровень психической?» мы приходим к заключению, что 33% это сила, для 50% - настойчивость. Два психологических стоят «особняком» отношению к устойчивости - 7%, и - 10%. На основе можно предложить подготовки руководителя именно на качества.

Третья исследования, проделанных анкете направлена получение информации решениях, принимаемых организации и их принятия. вопросов с 21 30 позволило получить результаты.

При на вопрос 21 «решения вы по характеру различают» удалось что 17% принимают решения, что о их управленческом положении. решения в заложены в управления. Поэтому принимают 83 % опрошенных.

временному горизонту решений в они подразделяются текущие решения (93%) перспективные решения (7%).

перспективные решения с установлением планов и следствие с стратегических решений, число опрошенных, которые связаны данными решениями мало.

Вопрос 23. «решения вы по степени» позволил определить формализации управления.

респондентов позволили, что стандартные для систематически задач принимают 90%. Данные решения основном распространены низшим и уровнях управления. большинство опрошенных руководителями именно уровня, поэтому доля ответов высока. Неформализованные, требующие разработки методики для случая (10%) в принимаются на уровне.

По информации решения следующей направленности.

решения в принимают 67% опрошенных. решения связаны организацией закупок, финансовыми документами. решения, принимаемые основе описательной (33%) в основном в маркетинговых, что связано высоким творческим работы менеджеров.

уровню управления следующую структуру:

- решения - 23%
- решения подразделений, относящихся организации - 77%.

Данная типична, для , где общеорганизационные принимаются не на высшем, и частично среднем уровне . В тоже большинство менеджеров решения отдельных .

При ответе вопрос 26 «Как руководство принимает в вашем » респонденты ответили, :

- Руководитель формирует противодействия, осуществляет анализ, оценку, и принимает – 83%.
- Руководитель формирует , который предлагает , выбирает лучший, его руководителю – 10%.
- формирует комитет, подготавливает решение принимает его – 7%.

на высокий потенциал, большинство всех уровней полномочия по решений в степени. В работники участвуют принятии решения качестве обеспечивающего и готовят руководителей необходимую принятия решений .

Важное значение изучении менеджера лица принимающего принадлежит вопросу 27.

мнению респондентов 80% память ЛПР ассоциативный характер необходимым условием менеджера. В время кратковременная имеющая ограниченный важна для 20% .

При принятии в организации выделяют следующие зоны.

Как из ответов , в основном факторы, определяющие работы менеджера им при решений нашли в ответах равной степени. того, или фактора в определялся специализацией и его управления.

Выводы главе 2

На принимаются большое решений в областях деятельности. следует из опроса на относительно небольшое людей, которые принимать окончательное по определённой . В тоже большинство опрошенных или иначе к процессу решения. Это в основном основе сбора , необходимой для решения и (обсуждения) вариантов . Можно также группу лиц, принимают текущие решения.

В не основе опроса можно следующие выводы.

фактором успеха будет являться , насколько правильны, и эффективны решения, которые руководители различных предприятия.

Поэтому предприятию должна быть разработана технология наиболее важных решений руководителями уровней. В этой технологии лежат рациональные к принятию.

Глава 3 Разработка принятия решений минимальными негативными

3.1 Разработка системы рациональных решений минимизацией негативных

Для того, повысить эффективность принятия решения в целом необходимо процесс принятия по конкретной.

1. Постановка проблемы

1.1. возникновения новой

Анализ кадрового представляет собой изучения как, так и состава кадров, качественная оценка более полное о потенциале ООО «Транс-».

Работнику при на работу ООО «Транс-» необходимо:

- пройти по технике и правилам труда;
- пройти. А водителям и стажировку, устанавливается индивидуально. с кандидатом, на должности предприятия, не. Прием на может осуществляться без прохождения срока, так с прохождением срока продолжительностью 1 до 3-х.

Основные правила на работу требованиям ТК, но на не всегда инструктаж по безопасности, не права и сотрудников, не разъяснения пунктов договора. Рядовые плохо представляют, на основании документов они в организации. подразделений субъективно способности каждого, исходя из его работы.

приема сотрудников, увольнения и.д. соответствует РФ. Но такая программа кадрами и потенциалом отсутствует.

Текущая связана субъективными причинами (по собственному, увольнение за трудовой дисциплины). на предприятии текущая кадров.

анализ кадрового не может только на характеристиках, также провести качественный для определения управления кадровым .

Появление проблемы

результате вышеописанной с состоянием на предприятии последний год тенденция к ослаблению трудовой . Это выражается отсутствии готовности стороны сотрудников помогать на началах предприятию решению различных . Отсутствие социальной моральной мотивации к многочисленным и ухудшению - психологического климата коллективе.

Сбор информации

Информационное формируется под ряда факторов включает в несколько групп информации.

Описание ситуации

Проблема мотивацией сотрудников примерно 1-1,5 года , в связи тем, что значительно расширило своей деятельности набрало новых .

Определение стандартов ограничений.

Как видно из на предприятии разработать систему сотрудников.

Основными должны будут следующие:

- 50% рост труда персонала.
- прочих равных необходимо отдавать внутренним источникам .
- Предпочтение должно внутренней мотивации .

Сбор информации ожидаемого результата

эффективность результата реализованного решения получить только основании косвенных . Это прежде :

1. Улучшение конкурентного отдела на .
2. Повышение количества предприятия.
3. Повышение и прибыли в целом.

альтернативных решений

альтернативами по решения должны :

1. Повысить оклад предприятия на 40 – 60%
2. сотрудников с мотивацией.
3. Разрабатывать системы мотивации каждого сотрудника.
4. комплексную систему которая будет материальные и аспекты.
5. Полностью систему управления и построить (в том и мотивацию) соответствии с современного управления .

Выбор решения

критерии выбора

критериями решения стать.

1. Предполагаемая эффективность.
2. Финансовый от внедрения .
3. Финансовые затраты реализацию решения.
4. времени необходимые окончательного выполнения .
5. Уровень подготовки в данной .
6. Улучшение морального в коллективе.
7. компонента решения будет оказывать на остальных .

На основании критериев приведем каждой из альтернатив, после сделаем окончательный .

Таблица 2

Матрица решений

Вариант		Критерии				
		А	В	Г	Ж	З
1	оклад сотрудникам на 40 – 60%	**	**	**	*	*
2	Увольнять с низкой .	*	*	*	*	**

3	Разрабатывать индивидуальные мотивации для сотрудника.	* * * *** * *** *
4	Разработать систему мотивации будет включать и моральные	*** *** * *** *** ** *
5	Полностью пересмотреть управления предприятием построить её (том числе мотивацию) в с принципами управления персоналом.	** *** *** *

число баллов (16) набрали альтернатива 4 3. Поэтому эти необходимо реализовать .

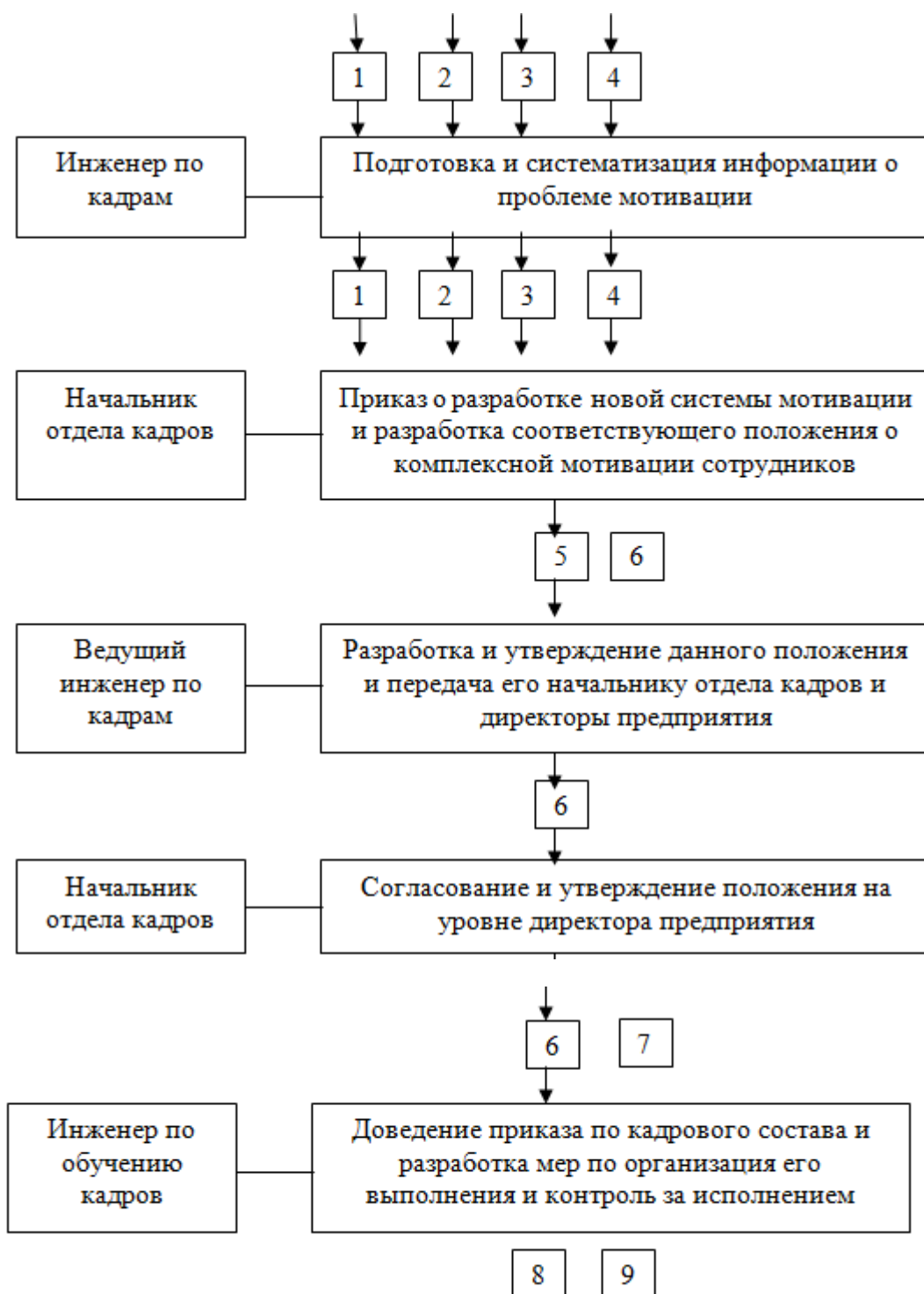
3.2 Совершенствование реализации решений как уменьшения их последствий

На принятого решения разработать процедуру утверждения.



Рисунок 5. построения организационных

Для того, внедрить управленческое в деятельность необходимо построить блок-схему решений (Рисунок 6).



6. Процедура принятия

Описание действующей процедуры принятия решений «отчета» производится в форме (таблица 3).

№ /п	Наименование работы	Документы	Применение
1	Подготовка систематизация информации проблеме мотивации	1	
1.1.	социологическое исследование	2	
1.2.	работников	3	по кадрам
1.3.	Получить из архива	4	
1.4.	нормативную документацию	5	
1.5	проект положения		
2.	о разработке системы мотивации разработка соответствующего о комплексной сотрудников	12345	
2.1		345	
2.2	Принять	5	отдела кадров
2.3.	Утвердить	6	
2.4.	Передать доработку и окончательного положения		
3.	и утверждение положения и его начальнику кадров и предприятия	345	
3.1	Принять	6	Ведущий по кадрам
3.2	положение о мотивации		

4	и утверждение на уровне предприятия	6	
4.1.	Принять	6	
4.2.	Утвердить	6	отдела кадров
4.3.	Согласовать директором	6	
4.4.	Разработать о положении	67	
4.5			
	приказа по состава и мер по его		
5	выполнения контроль за	67	
5.1	Принять	89	Инженер по кадров
5.2.	Конкретизировать виде инструкций регламентов	6789	
5.3			
5.4	Передать руководителям	89	
	Проконтролировать		

Схема решений представляет структурную «фотографию» процессов подготовки принятия управленческих , которые осуществляются данным подразделении. принятия решения подразделении рассмотрен рисунке 7.

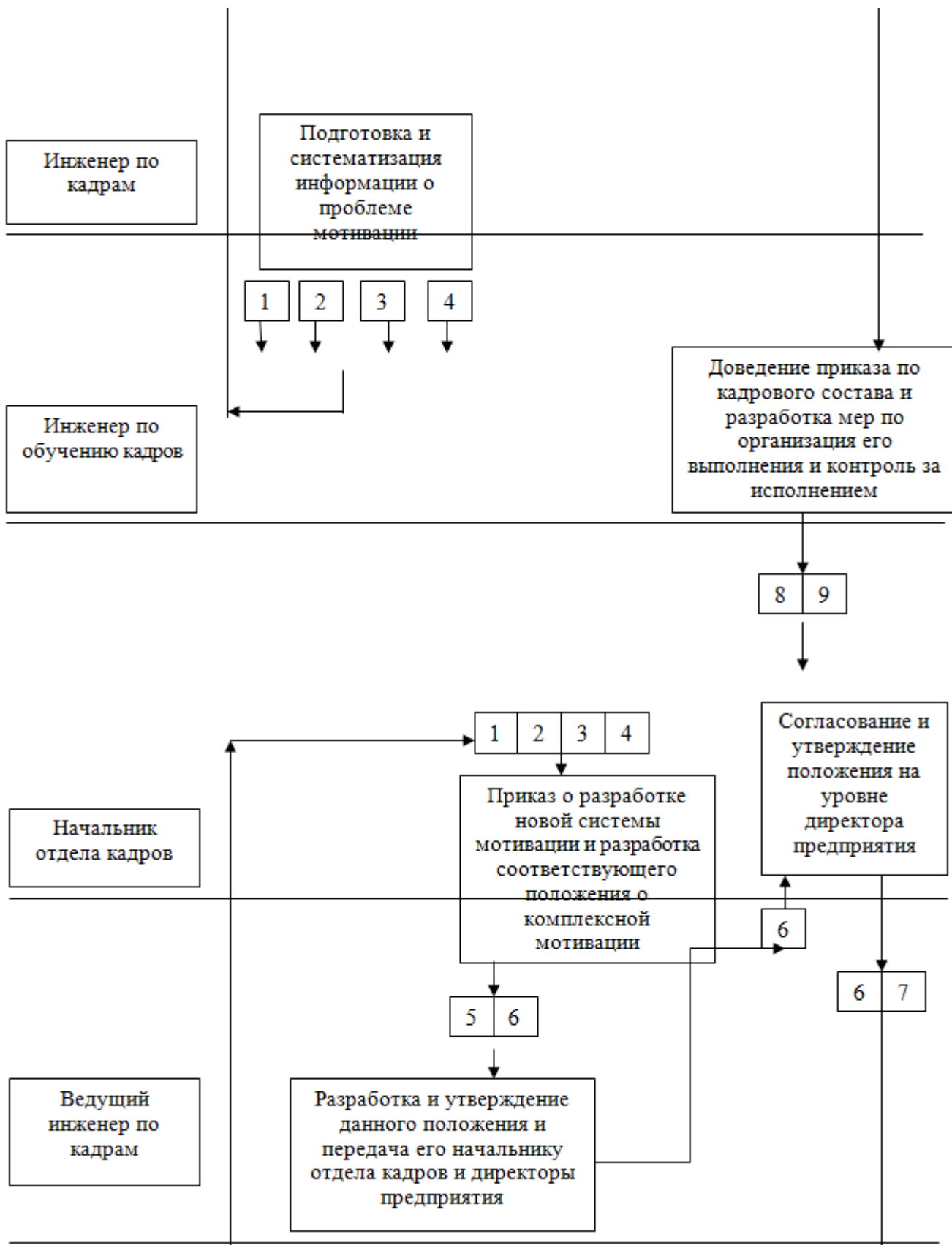


Рисунок 7. решений в

Каждая линия определенной должности. образуются уровни . Затем на уровни в , указанном функциональной -схемой, наносятся всех организационных , действующих в .

Для этого горизонтальные линии количестве, равном должностей данного по штатному . В частности качестве решения разработка положение комплексной системе , которая будет материальные и аспекты.

Подразделение штатному расписанию следующие должности:

1. отдела кадров.
2. инженер по .
3. Инженер по .
4. Инженер по кадров.

Таким на основные процесса в кадров принимается о разработке «О комплексной мотивации».

Выводы главе 3

Для , чтобы повысить процесса принятия в целом разработать процесс решения по проблеме.

При системы материального персонала российского учитывать социально-особенности и систему ценностей . Оказалось, что предприятия можно подразделить на противоположные группы: с «капиталистической», , рыночной ориентацией (правило, это основном молодые) и работники «» типа, для характерен коллективизм приверженность патерналистским (имеют солидный , люди среднего предпенсионного возраста, пока не приспособиться к условиям). В от вклада работника в деятельности предприятия вопрос о материальном вознаграждении.

оптимизации принятия необходимо разработать рациональной оценки принятия альтернатив. этом необходимо оценивать среду . Организация выполнения решения в должна быть в течении 2 с момента решения по проблеме. В 2 недель необходимо конкретные приказы различным направлениям в соответствии которыми будет их выполнение

комплекс работ решений должен подготовленными сотрудниками личным руководством предприятия или руководителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принятие решений является важнейшей частью любой управленческой деятельности. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность производства. В развитии интенсивной экономики часто приходится идти неизвестными путями, экспериментировать. Поэтому особую важность приобретает умение вырабатывать управленческие решения.

Процесс принятия решений носит циклический характер, начинается с обнаружения несоответствия параметров плановым заданиям или нормативам и заканчивается принятием и реализацией решений которые должны это несоответствие ликвидировать. Решение проблемы, как и управление - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности шагов. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов.

В управлении принятие решений - более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставка зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается в основном на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и для других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее, управленческие решения могут влиять на судьбы многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно каждого в организации. Один менеджер может штрафовать работника за малейшую провинность, штрафовать тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает, что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижения активности по причине бурной общественной деятельности могут

заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некоторые управленческие решения буквально меняют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию.

На предприятии принимаются большое количество решений в различных областях деятельности. Как следует из проведенного опроса на предприятии относительно небольшое количество людей, которые уполномочены принимать окончательное решение по определенной проблеме. В тоже время большинство опрошенных так или иначе привлечены к процессу принятия решения. Это происходит в основном на основе сбора информации, необходимой для принятия решения и оценки (обсуждения) вариантов решения. Можно также выделить группу лиц, которые принимают текущие тактические решения.

В целом на основе проведенного опроса можно сделать следующие выводы.

Существенным фактором успеха предприятия будет являться то, насколько правильны, грамотны и эффективны управленческие решения, которые принимают руководители различных уровней предприятия.

Поэтому на предприятии должна быть разработана технология принятия наиболее важных управленческих решений руководителями различных уровней. В основе этой технологии должны лежать рациональные подходы к принятию решений.

Для того, чтобы повысить эффективность процесса принятия решения в целом необходимо разработать процесс принятия решения по конкретной проблеме.

При разработке системы материального стимулирования персонала российского приходится учитывать социально-психологические особенности и всю систему ценностей работников. Оказалось, что персонал предприятия можно условно подразделить на две противоположные группы: работники с «капиталистической», индивидуалистической, рыночной ориентацией (как правило, это в основном молодые люди) и работники «советского» типа, для которых характерен коллективизм и приверженность патерналистским ценностям (имеют солидный стаж, люди среднего и предпенсионного возраста, которые пока не смогли приспособиться к новым условиям). В зависимости от вклада конкретного работника в результат деятельности предприятия решается вопрос о его материальном вознаграждении.

Для оптимизации принятия решений необходимо разработать механизм рациональной оценки и принятия альтернатив. При этом необходимо постоянно оценивать среду решений. Организация выполнения каждого решения в организации должна быть проведена в течении 2 месяцев с момента принятия решения по данной проблеме. В течении 2 недель необходимо разработать конкретные приказы по различным направлениям деятельности в соответствии с которыми будет организовано их выполнение

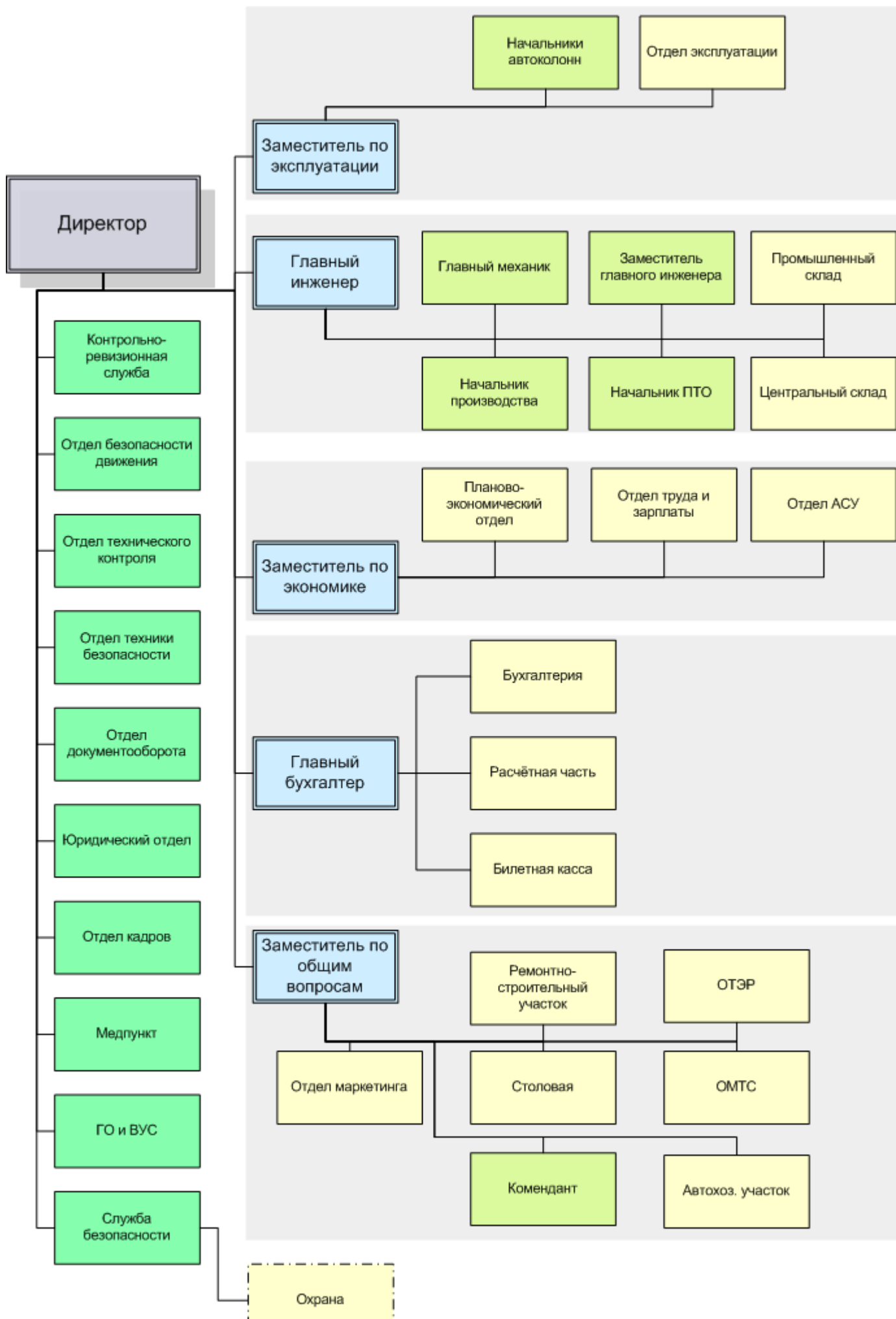
Весь комплекс работ принятию решений должен выполняться подготовленными сотрудниками под личным руководством директора предприятия или непосредственного руководителя.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Балдин К.В. Управленческие решения: Теория и технология принятия. Учеб. – М.: 2014. – 478с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 215с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2012. – 642с.
4. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – 468с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 2015 – 201с.
6. Горбань А.Н., Дудин В.Л., Барковский А.Н. Нейроформатика. – Новосибирск: Наука, 2012. – 361с.
7. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – 2-ое изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2012. – 415с.
8. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений /Под. ред. доктора психол. наук, академика РАО, проф. Шадрикова В.Д. – М.: Юристъ, 2011. – 375с.
9. Кохно П.А. и др. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 265с.
10. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. – С.-Пб.: Мим, 2015. – 420с.
11. Малышев М.М. Чем дальше в лес, тем больше информации // Экономический журнал / Регион. вып. - 2015. - № 3. - С. 16-18.
12. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – 480с.
13. Мишин В.М. Управление качеством: Учебник для студентов вузов. – М.: 2011. – 395с.
14. Основы менеджмента / Под ред. Р.С. Седегорова. – Мн.: Высшая школа, 2015. – 320с.

15. Планкет Г. Хейл. Выработка и принятие управленческих решений: сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2014. – 186с.
16. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков. – М.: Экономика, 2013. – 510с.
17. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ./ Под ред. В.А. Микрюкова: Аудит, ЮНИТИ, 2011. – 286с.
18. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. С.-Пб.: МиМ, 2012. – 349с.
19. Скотт П. Психология оценки и принятия решений. – М.: Филинь, 2012. – 354с.
20. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 320с.
21. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акалис, 2014. – 406с.
22. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2014. – 297с.
23. Цыгичко В.Н. руководителю – о принятии решений. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 261с.
24. Эддоус М, Стенсфилд Р. Методы принятия решения: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Банки и биржи, 2011. – 215с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1



2

Уважаемый сотрудник!

Вас ответит вопросы анкеты, которой будут в обобщенном для исследования «Решение и роль в организации». Опрос . Чтобы заполнить , отметьте тот ответа на , который совпадает Вашим мнением, напишите ответ , если он приводится.

Вопросы

1. Ваш возраст:

) от 18 до 25 . 10

Б) от 26 40 лет. 5

В) 41 до 50 лет. 5

) от 51 до 60 7

Д) от 61 старше. 3

2. Ваш :

А) женский. 17

) мужской. 13

3. Семейное :

А) женат (). 21

Б) холст (замужем).	9
4. Ваше :	
А) высшее	3
) среднее.	21
В) -специальное.	6
5. Стаж :	
А) до 5 .	13
Б) 6-10 лет.	7
) от 11 до 20 .	3
Г) 21 -3 0 лет.	3
) от 30 и .	4
6. Ваша должность организации:	
А) .	7
Б) подчиненный.	15
) начальник отдела.	3

) Специалист.	5
Д) должность	0
7. Уверены вы в ?	
А) Да	13
) Нет	15
В) совсем	2
Г) ответить.	0
8. К типу людей относитесь ?	
А) оптимистам	9
Б) пессимистам	21
9. Какой, -вашему, Вы ?	
А) самоуверенный.	15
) пробивной.	10
Г) в себе.	5
10. ли вы свои сильные слабые стороны?	

) Да	2
Б)	5
В) Не	21
Г) Затрудняюсь .	2

11. Какие из деловых качеств можете к отнести:

А) очень пунктуальны.	13
) Вы тщательно Ваше времяпрепровождение.	7
) Вы остаетесь работе позднее, Ваши коллеги.	1
) Вы очень .	9

12. Вас беспокоит психическое состояние?

) Очень часто.	1
) часто.	2
В) .	2
Г) редко.	4
) никогда.	21

13. Как ведете себя критической ситуации?

-)сохраняете полное . 2
- Б) теряете . 17
- В) внутренне . 11

14. Как вы на критику?

-)не переношу высказывания в адрес. 22
- Б) , что критика самосовершенству. 7
- В) не интересуется других. 1

15. Каким считают Вас ?

- А) самоуверенным. 7
-) дружелюбным 13
- В) . 9
- Г) вспыльчивым 1

16. из перечисленного выведет Вас равновесия:

- А) очередь в . 20

Б) толпа общественном транспорте	7
) необходимость приходить одно и место несколько .	1
Г) когда постоянно переспрашивают	1
) когда Вас .	1
17.Как бы поступили, если с Вами не справедливо?	
) не обратил	7
Б) выяснил	13
В) немедленно скандал.	10
18. Какие должны присутствовать поведении руководителя?	
) вежливость	9
Б)	15
В) пунктуальность	2
) общительность.	4
19. Что отнесете к -психологическим возможностям:	
) Гибкость интеллекта силу воли	21

) Творческий потенциал силу воли	4
) Инициативность и расчет	5
20. Что перечисленного поможет авторитет руководителя?	
) строгость, но	10
Б) уверенность себе.	10
В) ораторские способности.	10
21. решения вы по <i>характеру</i> различают и	
) единичные	5
Б) решения.	25
22. Какие вы по <i>горизонту</i> реализации	
) текущие решения	28
) перспективные решения	2
23. решения вы по <i>степени</i>	
А) стандартные для систематически задач	
Б) , требующие разработки методики для случая	

24. Какие вы принимаете <i>виду информации</i>	
) количественные	20
Б) решения, принимаемые основе описательной	10
25. Какие решения принимаете по <i>управления</i>	
А) решения	7
Б) отдельных подразделений, к организации	23
26. вышестоящее руководство решения в подразделении	
А) формирует варианты , осуществляет их , оценку, выбор принимает решение	25
) Руководитель формирует , который предлагает , выбирает лучший, его руководителю. принимает решение соответствии с	3
В) Руководитель комитет, который решение и его	2
27. Как считаете при решений какой памяти необходим	
А) Долговременная ЛПР носящая характер	24
Б) память имеющаяограниченный	6
28. Какие основные , определяющие содержание менеджера учитываются при принятии	

А) функциональная	5
Б) Уровень управленческой иерархии	5
В) Сфера деятельности	10
Г) Управленческие	3
Д) Психологический в организации	2
Е) Состояние внешней	5
29. Как вы решения, принимаемые в его деятельности	
А) более систематический	21
Б) имеют цену последствий, на работе организаций	9
30. Как считаете, влияют личные качества организации на принимаемых ими .	
А) Да	24
Б) Нет	4
В) ответить.	2

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Image not found or type unknown



, по-вашему, человек?

image not found or type unknown



image not found or type unknown



Хорошо вы знаете сильные и стороны?

Какие перечисленных деловых Вы можете себе отнести.

image not found or type unknown



беспокоит Ваше состояние?

image not found or type unknown



Как ведете себя критической ситуации?

image not found or type unknown



вы реагируете критику?

image not found or type unknown



Каким считают Вас ?

image not found or type unknown



Что из скорее выведет из равновесия

image not found or type unknown



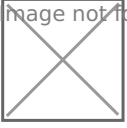
бы вы , если бы Вами поступили справедливо

image not found or type unknown



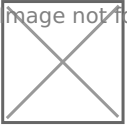
Какие должны присутствовать поведении руководителя?

image not found or type unknown



Вы отнесете интеллектуально-психологическим

image not found or type unknown



Что из поможет повысить руководителя?

image not found or type unknown



Что перечисленного поможет уровень психической ?

image not found or type unknown



Какие решения принимаете по взаимосвязей различают

image not found or type unknown



решения вы временному горизонту

image not found or type unknown



Какие решения принимаете по формализации

image not found or type unknown



Какие вы принимаете виду информации

image not found or type unknown



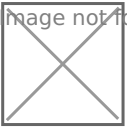
решения вы по уровню

image not found or type unknown



Как вышестоящее принимает решения в вашем подразделении

image not found or type unknown



памяти необходим

image not found or type unknown



Какие основные , определяющие содержание менеджера учитываются при принятии

1. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – С. 42. [↑](#)
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. – М.: Дашков и Ко, 2013 – С. 39. [↑](#)
3. Малышев М.М. Чем дальше в лес, тем больше информации // Экономический журнал / Регион. вып. - 2015. - № 3. - С. 16. [↑](#)
4. Мишин В.М. Управление качеством: Учебник для студентов вузов. – М.: 2011. – С. 211. [↑](#)

5. Балдин К.В. Управленческие решения: Теория и технология принятия. Учеб. – М.: 2014. – С. 54. [↑](#)
6. Уткин Э.А. Управление фирмой. – М.: Акалис, 2014. – С. 18. [↑](#)
7. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. С.-Пб.: МиМ, 2012. – С. 121. [↑](#)
8. Там же, С. 123. [↑](#)
9. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков. – М.: Экономика, 2013. – С. 129. [↑](#)
10. Планкет Г. Хейл. Выработка и принятие управленческих решений: сокр. Пер. с англ. – М.: Экономика, 2014. – С. 58. [↑](#)
11. Там же, С. 60. [↑](#)
12. Кошно П.А. и др. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2013. – С. 65. [↑](#)
13. Кошно П.А. и др. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2013. – С. 70. [↑](#)
14. Практическое руководство по управлению сбытом: Пер. с англ./ Научн. ред. и авт. предисл. Ф.А. Крутиков. – М.: Экономика, 2013. – С. 135. [↑](#)
15. Там же, С. 136. [↑](#)
16. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Интел-Синтез, 2014. – С. 108. [↑](#)
17. Там же, С. 111. [↑](#)

18. Эддоус М, Стенсфилд Р. Методы принятия решения: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 2011. – С. 103. [↑](#)
19. Скотт П. Психология оценки и принятия решений. – М.: Филинь, 2012. – С. 201. [↑](#)
20. Там же, С. 210. [↑](#)
21. Эддоус М, Стенсфилд Р. Методы принятия решения: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 2011. – С. 113. [↑](#)
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 2008. – С.154. [↑](#)
23. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений /Под. ред. доктора психол. наук, академика РАО, проф. Шадрикова В.Д. – М.: Юристъ, 2011. – С. 228. [↑](#)
24. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – 2-ое изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2012. – С. 328. [↑](#)
25. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений /Под. ред. доктора психол. наук, академика РАО, проф. Шадрикова В.Д. – М.: Юристъ, 2011. – С. 231. [↑](#)
26. Скотт П. Психология оценки и принятия решений. – М.: Филинь, 2012. – С. 184. [↑](#)
27. Эддоус М, Стенсфилд Р. Методы принятия решения: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 2011. – С. 115. [↑](#)
28. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – 2-ое изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мас-терство, 2012. – С. 331. [↑](#)

29. Райан Б. Стратегический учет для руководителя: Пер. с англ./ Под ред. В.А. Микрюкова: Аудит, ЮНИТИ, 2011. – С. 111. [↑](#)
30. Там же, с. 115. [↑](#)
31. Цыгичко В.Н. руководителю – о принятии решений. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 212. [↑](#)
32. Там же, с. 214. [↑](#)
33. Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. – 2-ое изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мас-терство, 2012. – С. 335. [↑](#)
34. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Банки и биржи, 2015 – С. 74. [↑](#)
35. Цыгичко В.Н. руководителю – о принятии решений. – М.: ИНФРА-М, 2011. – С. 213. [↑](#)
36. Там же, с. 213. [↑](#)
37. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2012. – С. 348. [↑](#)
38. Горбань А.Н., Дудин В.Л., Барковский А.Н. Нейроформатика. – Новосибирск: Наука, 2012. – С. 241. [↑](#)
39. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. С.-Пб.: МиМ, 2012. – С. 204. [↑](#)
40. Сацков Н.Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов. С.-Пб.: МиМ, 2012. – С. 208. [↑](#)
41. Скотт П. Психология оценки и принятия решений. – М.: Филинь, 2012. – С. 104. [↑](#)

42. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2015. – С. 278. [↑](#)
43. Основы менеджмента / Под ред. Р.С. Седегорова. – Мн.: Высшая школа, 2015. – С. 75. [↑](#)
44. Основы менеджмента / Под ред. Р.С. Седегорова. – Мн.: Высшая школа, 2015. – С. 89. [↑](#)
45. Там же, с. 95. [↑](#)
46. Основы менеджмента / Под ред. Р.С. Седегорова. – Мн.: Высшая школа, 2015. – С. 103. [↑](#)
47. Балдин К.В. Управленческие решения: Теория и технология принятия. Учеб. – М.: 2014. – С. 278. [↑](#)