

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

С.В. Амелин

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:
ПРАКТИКУМ

Утверждено учебно-методическим советом
университета в качестве учебного пособия

Воронеж 2017

УДК 519.85
ББК 65в641я7
А 615

Амелин С.В. Разработка производственных управленческих решений: практикум: учеб. пособие [Электронный ресурс]. – Электрон. текстовые, граф. данные (1,83 Мб) / С.В. Амелин. – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. – 132 с.

В учебном пособии представлены материалы практических занятий по темам курса: функции решения в организации процесса управления; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений; модели и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий, приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений. В заключительной части содержатся методические рекомендации по самостоятельной работе студентов.

Издание соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению 38.03.02 «Менеджмент», направленности "Логистика и управление цепями поставок", дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Табл. 2. Ил. 14. Библиогр.: 14 назв.

Рецензенты: кафедра информационных технологий и математических методов Воронежского государственного университета (зав. кафедрой д-р экон. наук, проф. В.В. Давнис);
канд. экон. наук, доц. Д.М. Шотыло

© Амелин С.В., 2017

© Оформление. ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017

ВВЕДЕНИЕ

Решение задач совершенствования организации управления производством требует развития методологических основ и методики, науки и практики принятия решений на основе современных достижений смежных наук: организации производства и управления, экономики, математического моделирования, информатики, социологии, психологии и др.

Разработка и реализация управленческих решений являются основой процесса управления производством. Сложность современного производства и управления делает необходимым использование научных методов в принятии решений, поскольку даже небольшие просчеты могут вылиться в крупномасштабные потери. Поэтому важное значение имеет изучение возможностей применения методов и моделей принятия решений для поддержки процессов разработки и реализации управленческих решений как в условиях полной информации, так и в условиях неопределенности вследствие дефицита информации и связанного с этим риска.

Методы активного обучения принятию управленческих решений призваны помочь руководителю освоить методы качественного и количественного анализа ситуации, выбора рациональных решений и их оперативной реализации. По мере обучения накапливается опыт и развивается интуиция руководителей производства.

В пособии приводятся необходимые материалы для проведения занятий в форме активного обучения, а также ситуации, требующие использования различных математических методов и моделей для обоснования решений. В заключительной части приведены материалы для самостоятельной работы студентов.

Целью дисциплины "Методы принятия управленческих решений" является подготовка студентов к использованию современной теории и практики разработки, принятия и реализации управленческих решений в процессе управления предприятием (организацией).

Задачи дисциплины:

- изучение теоретических основ и развитие практических навыков принятия решений в реальных условиях многокритериальности и неполноты информации в рыночной экономике, с использованием современных методов экономико-математического моделирования и информационных технологий;

- освоение будущим менеджером комплекса методов поиска и обоснованного выбора рациональных решений, формирование у него потребности в их повседневном использовании, раскрытие особенности экономико-математических методов и моделей при обосновании решений, принимаемых руководителем коллектива предприятия (организации) и возможности математического моделирования при их разработке и реализации;

- развитие у студентов навыков творческого подхода к анализу управленческих (производственных) ситуаций и выработке своевременных экономически обоснованных управленческих решений на современных промышленных предприятиях и в организациях.

АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

Цель занятия: разработка алгоритма решения управленческих проблем, приобретение практики в коллективной выработке решений.

Создание алгоритма решения управленческих проблем, т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем в организационно-управленческой деятельности, диктуется необходимостью поиска методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем управления производством в условиях рынка, и способствовал бы перестройке и ускорению мышления хозяйственных руководителей (менеджеров). Создание алгоритма решения управленческих проблем облегчит руководителям нахождение решения управленческих проблем, сократит поле поиска решений.

Задача слушателей - определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Исходная информация. Искусство руководителя (менеджера) состоит в том, чтобы вовремя предвидеть, оценивать проблемы и намечать путь к их решению. В своей практической деятельности вы постоянно сталкиваетесь и решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, т.е. определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить

последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке оценок.

Перепишите форму бланка в тетрадь и в гр. 3 "Индивидуальная оценка" обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с N 1 до N 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 "Групповая оценка". После объявления преподавателем эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 "Эталон" рассчитайте и заполните гр. 6-8.

Методические рекомендации и порядок проведения занятия

Преподаватель ставит задачу, объясняет исходные условия и задачи слушателей. Каждый слушатель принимает самостоятельное решение по разработке алгоритма решения управленческих проблем, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая команда путем взаимных консультаций вырабатывает общее мнение по разработке алгоритма. Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Правила выполнения задания:

из 18 действий, обозначенных в бланке оценок, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 до 18;

сначала каждый слушатель принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными слушателями. На все неясные вопросы отвечает только преподаватель. Каждый слушатель окончание работы обозначает поднятой рукой;

затем все слушатели разбиваются на команды по 2-3 человека и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно алгоритма.

Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки;

представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами;

Бланк оценок

Наименование действий (этапов принятия управленческого решения)	Инд. оценка	Груп. оценка	Эта - лон	Инд. ошиб-ка	Груп. ошиб-ка
<ul style="list-style-type: none"> - Построение проблемы - Документальное оформление задач - Определение разрешимости проблемы - Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого - Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме - Оформление решения - Разработка вариантов решения проблемы - Определение существования проблемы - Оценка новизны проблемы - Контроль за выполнением решения - Выбор решения - Оценка вариантов решения - Организация выполнения решения - Постановка задачи исполнителям - Выбор критерия оценки вариантов решения - Установление взаимосвязи с другими проблемами - Формулирование проблемы - Определение причин возникновения проблемы 					

Сумма ошибок					
Время работы					

преподаватель фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых;

преподаватель на основании личных наблюдений анализирует работу слушателей, объявляет результаты, поощряет победителей.

Подведение итогов занятия

Преподаватель сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке алгоритма с эталоном, объявляет результаты, анализирует групповую деятельность слушателей, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки: время решения задачи; правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе. За правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин - 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков.

Занятие 2

ИССЛЕДОВАНИЕ КАЧЕСТВ ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЯ

Цель занятия: освоить навыки грамотного и профессионального отбора из числа возможных кандидатов

именно тех, которые удовлетворяли бы ряду требований, предъявляемых к той или иной профессии (должности), связанной с принятием управленческих решений.

Общие положения. Переход предприятий на новые методы хозяйствования в условиях рынка предъявляет новые требования к руководителям и специалистам. Так, возрастает значение работы по подбору и расстановке кадров и обеспечению на этой основе притока к руководству компетентных, инициативных специалистов. Предприятия часто сталкиваются с профессиональной непригодностью работников, от которых зависит принятие управленческих решений, причем это определяется только в процессе работы, и то, спустя несколько месяцев после подписания трудового договора. В результате это ведет к большим материальным затратам, дезорганизует производство, сокращает прибыль и рентабельность.

Одним из надежных методов оценки работников на практике являются исследования по изучению их деловых и личностных качеств, проводимые на основе специальных методик, тестов, анкет.

При анализе качеств, необходимых для работников, связанных по роду своей деятельности с принятием решений, например, быстрого восприятия, способности к точным вычислениям, умения эффективно работать в неблагоприятных условиях,- консультант должен учитывать разные источники информации. Информация о профессиональной деятельности может быть получена из разных источников. Необходимо изучать литературу и документы, в которых описана или регламентируется деятельность, связанная с принятием решений. Консультант может воспользоваться опубликованной информацией, содержащей описание аналогичных видов деятельности, а также учебными пособиями и инструкциями по выполнению данного вида работ.

Большое значение имеет наблюдение за деятельностью соответствующих специалистов. В процессе наблюдения

можно получить сведения об информационных каналах, загрузке анализаторов, эмоциональной напряженности труда, процессах общения с другими работниками, условиях внешней среды, соответствии реальной работы требованиям инструкций и наставлений, межиндивидуальных вариациях и выполнении тех или иных обязанностей и т.д. Наблюдение может быть включённым (когда эксперт участвует в трудовом процессе) и не включённым (ведется со стороны). Полезно наблюдение за людьми, различающимися по профессиональной успешности. Это позволяет выявить действия, определяющие эффективность деятельности, и в последующем сформулировать требования к специалистам.

Важным, одним из основных методов сбора и источником информации о профессиональной управленческой деятельности является также интервью (беседа) с сотрудниками, ответственными за проведение данных работ, людьми, занимающимися профессиональным обучением, и специалистами с различным стажем и квалификацией. Ценность беседы определяется тем, что она позволяет использовать в анализе многолетний опыт специалистов, которые могут привести примеры успешной и неуспешной работы и раскрыть факторы, определяющие различия в эффективности профессиональной деятельности.

Иногда используются также анкеты, опросники или дневники специалистов, в которых регистрируются значимые аспекты профессиональной деятельности.

Информация о профессиональной деятельности обобщается и представляется в различных формах. Одна из самых простых - описательная характеристика профессиональной деятельности, в которой отражаются общие ее особенности, основные действия, операции, их последовательность и взаимообусловленность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и навыки, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность и

др.), объем и характер перерабатываемой информации, технологические аспекты профессиональной деятельности, используемое оборудование и другие особенности.

Недостатками описательной характеристики являются субъективность описаний и трудности выделения данных, необходимых для определения профессиональных требований и выбора методик оценки и прогнозирования успешности профессиональной деятельности. Поэтому описательная характеристика необходима как промежуточный этап анализа деятельности и ее желательно дополнять количественными оценками элементов профессиональной деятельности. Профессиональная деятельность может характеризоваться также требованиями, предъявляемыми к индивидуальным особенностям работников.

В качестве вспомогательного средства при консультировании по вопросам отбора руководящего персонала на предприятиях обычно используется тестирование. Для нанимающего и поступающего на работу особенно важно, чтобы кандидаты получали должность, соответствующую их квалификации.

Тестирование широко применяется в развитых капиталистических странах, особенно в США и Японии. Тесты дают возможность предварительно (до заключения трудового договора) оценить профессиональные качества кандидатов на ту или иную должность (работу), особенно такие, как честность, работоспособность, исполнительность, пунктуальность, сообразительность, инициативу, энергию, волю, умение увлечь подчиненных на реализацию поставленной задачи и другие качества.

Решительность и самостоятельность в поведении и принятии решений

Ответьте "да"(+) или "нет"(-) на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?

2. Быстро ли Вы адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли Вы высказывать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководителя?

4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится - Вы бы написали иначе. Станете ли Вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если Вы увидите в витрине вещь, которая Вам очень понравится, купите ли Вы ее, даже если эта вещь не так уж и необходима?

10. Можете ли Вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли Вы заранее свой отпуск, не полагаясь на "авось"?

12. Всегда ли Вы выполняете данные Вами обещания?

Определите число набранных Вами очков по таблице.

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	3	5	4	3	3	-	4	1	2	-	3
Нет	1	1	-	-	1	-	3	1	-	-	5	-

**Проверьте, какой Вы руководитель-организатор.
Способны ли Вы принимать решения по важным
производственным проблемам**

Ответьте "да" или "нет" на приведенные ниже вопросы:

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам было отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавлявшемуся Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный тип управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили, в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?

11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными неблагоприятными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении)?

12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?

13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя и те и другие имеют один и тот же должностной статус?

Определите количество набранных баллов по следующей таблице:

№ вопроса	"да"	"нет"	№ вопроса	"да"	"нет"
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимально возможное число баллов - 20.

Принимаете ли Вы решения рационально или на основе интуиции

Укажите, насколько характерны для вас образцы поведения, которые приведены в данном тесте. Для этого проставьте в тетради для каждого вопроса соответствующую цифру:

5 – данное поведение очень характерно для меня;

4 – довольно характерно;

3 – затрудняюсь сказать, характерно или нет;

2 – не очень характерно;

1 – такое поведение совершенно мне не свойственно.

1. Покупая новый прибор или бытовую технику, я не тороплюсь читать инструкцию, а стараюсь разобраться с ними сам. Инструкцию можно прочитать, если возникнут какие-либо трудности.

2. Посторонние считают, что у меня на столе беспорядок, но я всегда знаю, где что лежит.

3. В отношениях с людьми я больше полагаюсь на ощущения, которые у меня возникают в процессе общения, чем на слова, которые сказаны.

4. Для меня более привычно работать, не определяя четкого плана работы на день.

5. Если я расхожусь с другими людьми относительно путей решения возникающих проблем, то, принимая решение, больше полагаюсь не на чужое, а на собственное мнение.

6. Если я не знаю, как добраться до нужного места в незнакомом городе, меня это никогда не смущает.

7. Я люблю трудные ситуации, которые позволяют мне испытать свои интеллектуальные способности.

8. Однообразная и монотонная работа для меня является самым тяжелым испытанием.

9. Мне всегда интересно узнать мнение специалиста по данному вопросу, но, принимая решение, я не всегда следую ему.

10. Я считаю, что люди будут реже попадать в неприятные ситуации, если станут больше доверять своим предчувствиям.

11. Я верю в удачу и, принимая решение, часто полагаюсь на волю случая.

12. Меня трудно обвинить в излишней дотошности или педантичности.

Подсчитайте набранные Вами баллы.

Оценка потребности в поддержке и одобрении при принятии решений

Ответьте на следующие вопросы ”да”, если Вы согласны или ”нет”, в противном случае.

1. Я внимательно читаю документ, прежде чем его подписываю.

2. Я не испытываю колебаний, когда кому-нибудь нужно помочь в беде.

3. Я всегда внимательно слежу за тем, как я одет.

4. Дома я веду себя за столом так же, как и в ресторане.

5. Я никогда не испытываю ни к кому сильных симпатий.

6. Был случай, когда я бросил что-то делать, потому что не был уверен в своих силах.

7. Иногда я люблю позлословить об отсутствующих.

8. Я всегда внимательно слушаю собеседника, кто бы он ни был.

9. Был случай, когда я придумывал вескую причину, чтобы оправдаться.

10. Случалось, что я пользовался оплошностью человека.

11. Я всегда охотно признаю свои ошибки.

12. Иногда, вместо того чтобы простить человека, я стараюсь отплатить ему тем же.

13. Были случаи, когда я настаивал на том, чтобы делали по-моему.

14. У меня не возникает внутреннего протеста, когда меня просят оказать услугу.

15. У меня никогда не возникает досады, когда высказываемое мнение противоположно моему.

16. Перед длительной поездкой я всегда тщательно продумываю, что взять с собой.

17. Были случаи, когда я действительно завидовал удаче других.

18. Иногда меня раздражают люди, которые обращаются ко мне с просьбами.

19. Когда у людей неприятности, я иногда думаю, что они получили их по заслугам.

20. Я никогда никому с умыслом не говорил неприятных вещей.

Ответ по каждой позиции оценивается в один балл. Баллы проставляются только за ответ "да" по следующим позициям: 1-5, 8, 11, 14-16, 20, и только за ответ "нет" – по позициям 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17-19. Все полученные баллы суммируются.

Оценка рациональности при принятии решений

Часть А

Ответьте на следующие вопросы "да", если Вы согласны или "нет", в противном случае.

Когда я принимаю решение, то:

1. а) прежде всего думаю о том, к чему это приведет, к каким результатам;

б) часто не задумываюсь о последствиях и результатах, просто следую своему желанию;

2. а) советуюсь с друзьями или родными и обычно поступаю так, как советуют;

б) иногда советуюсь, иногда нет, но не очень считаюсь с советами;

3. а) обычно колеблюсь, не могу принять его до последнего момента;

б) обычно принимаю его без колебаний;

4. а) даже перед тем, как решить не очень важный вопрос, я должен хорошо подумать;

б) предпочитаю принимать его с ходу, по вдохновению;

5. а) считаю, что не всегда нужно принимать его, потому что многое решается само собой;

б) предпочитаю не полагаться на обстоятельства, а самому решать свои проблемы;

6. а) мне очень трудно решиться на что-то, если я не знаю точно, к чему это приведет;

б) без особого труда принимаю его и тогда, когда ситуация неясная;

7. а) часто вместо того, чтобы обдумывать его, начинаю мечтать о том, что вряд ли случится;

б) я не мечтаю о том, что вряд ли случится;

8. а) часто потом отказываюсь от него;

б) редко потом отказываюсь от него.

Часть Б

Ответьте на следующие вопросы "да", если Вы согласны или "нет", в противном случае.

1. Я считаю, что мое будущее зависит прежде всего от меня, а не от обстоятельств.

2. Часто мне трудно понять, чего я хочу, трудно поставить себе цель.

3. Я предпочитаю делать то, что доставляет мне удовольствие, даже если потом это мне навредит.

4. Я не люблю строить планы на будущее.

5. Я хорошо представляю, каковы мои цели на ближайшие годы.

6. Лучше синица в руках, чем журавль в небе.

7. Я предпочитаю заботиться о будущем, а не жить сегодняшним днем.

8. Обычно я стараюсь планировать свою жизнь, особенно в важных случаях и делах.

9. Когда я устраивался на свою нынешнюю работу (учебу), то хорошо представлял, какая она.

10. Я предпочитаю ставить конкретные цели в жизни, а не рассуждать о том, что хорошо и что плохо.

11. Чаще всего мне не удается достичь поставленной цели.

12. Я предпочитаю ставить только конкретные цели, не заботясь о какой-то главной цели жизни.

Мотивация к успеху при принятии решений

Ответьте на следующие вопросы ”да”, если Вы согласны или ”нет”, в противном случае.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все сто процентов выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения более твердыми.

17. На моем честолюбии легко сыграть.

18. Обычно заметно, когда я работаю без вдохновения.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важное задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Многого, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти и на крайние меры.

Обработка результатов

По 1 баллу проставляется за ответ «да» по следующим пунктам: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 и «нет» – по следующим: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39.

Мотивация успеха и боязнь неудач

при принятии решений

Ответьте на следующие вопросы "да", если Вы согласны или "нет", в противном случае.

1. Включаясь в работу, надеюсь на успех.
2. В деятельности активен.
3. Склонен к проявлению инициативы.
4. При выполнении ответственных заданий стараюсь по возможности найти причины отказа от них.
5. Часто выбираю крайности: либо занижено легкие задания, либо нереально трудные.
6. При встрече с препятствиями, как правило, не отступаю, а ищу способы их преодоления.
7. При чередовании успехов и неудач склонен к переоценке своих успехов.
8. Продуктивность деятельности в основном зависит от моей целеустремленности.
9. При выполнении достаточно трудных заданий в условиях ограниченного времени результативность моей деятельности ухудшается.
10. Я склонен проявить настойчивость в достижении цели.
11. Я склонен планировать свое будущее на достаточно отдаленную перспективу.
12. Если рискую, то с умом, а не бесшабашно.
13. Я не очень настойчив в достижении цели, особенно если отсутствует внешний контроль.
14. Предпочитаю ставить перед собой средние по трудности или слегка завышенные, но достижимые цели.
15. В случае неудачи при выполнении задания его притягательность для меня снижается.
16. При чередовании успехов и неудач я больше склонен к переоценке своих неудач.
17. Предпочитаю планировать свое будущее лишь на ближайшее время.

18. При работе в условиях ограниченного времени результативность деятельности у меня улучшается, даже если задание достаточно трудное.

19. В случае неудачи я, как правило, не отказываюсь от поставленной цели.

20. Если я сам выбрал для себя задание, то в случае неудачи его притягательность только возрастает.

Обработка результатов

Один балл получают ответы «да» на вопросы 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на 4, 5, 7, 9, 14, 15, 17. Подсчитайте общее количество баллов.

Потребность в достижении цели при принятии решений

Ответьте на следующие вопросы "да", если Вы согласны или "нет", в противном случае.

1. Думаю, что успех в жизни зависит скорее от случая, чем от расчета.

2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет смысл.

3. Для меня в любом деле важно его исполнение, а не конечный результат.

4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.

5. По моему мнению, большинство людей живет дальними целями, а не близкими.

6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.

7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.

8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.

9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.

10. Мои близкие считают меня ленивым человеком.

11. Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам.

12. Мои родители слишком строго контролируют меня.
13. Терпения во мне больше, чем способностей.
14. Лень, а не сомнения в успехе вынуждают меня слишком часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу.
17. Я не усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы скорее об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих ровесников.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.
23. Я мог бы достичь большего, освободившись от текущих дел.

Обработка результатов

За каждый ответ ставится 1 балл: только за ответы «да» – по вопросам 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21-23; только за ответы «нет» – по вопросам 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20.

Оценка стремления к достижению цели, к соперничеству и социальному престижу при принятии решений

Ответьте на следующие вопросы "да", если Вы согласны или "нет", в противном случае.

1. Мне нравится быть в центре внимания.
2. Когда я работаю, это выглядит так, как будто я все ставлю на карту.
3. Мне важно, чтобы мои результаты были лучше, чем у других.
4. Я стремлюсь принадлежать к избранным кругам.

5. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

6. Я сравниваю свои результаты и успехи с результатами других людей.

7. Я дорожу признанием окружающих.

8. Неудачи стимулируют меня сильнее, чем успехи.

9. Азарт состязания мне чужд.

10. Мне нравится выступать перед большой аудиторией.

11. Я трачу больше времени на чтение специальной литературы, чем художественной.

12. Я готов работать на пределе своих сил, чтобы опередить конкурента.

13. Мое честолюбие помогает моим достижениям.

14. Я не делаю вовремя то, что необходимо было сделать.

15. Я люблю смотреть спортивные соревнования и участвовать в них.

16. Похвала и признание окружающих окрыляют меня.

17. Трудности и препятствия меня подстерегают и заставляют действовать

18. Я доволен собой, когда мне удастся продемонстрировать другим свои сильные качества или выйти победителем из ситуации.

19. Я удовлетворен тем положением, которое занимаю, и не стремлюсь к большему.

20. Меня радует возможность много и интенсивно работать.

21. Мне нравятся сложные задачи (ситуации), когда необходимо максимально мобилизоваться.

22. Для меня важно «выбиться в люди».

23. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

24. Я сделаю все, чтобы другие не могли меня опередить.

25. Я не испытываю желания иметь высокий социальный статус.

26. Мои друзья считают меня ленивым.

27. Меня удивляют люди, которые тратят все силы и время на то, чтобы обойти конкурентов.

28. Случалось, что я завидовал успеху или популярности других людей.

29. Я обращаю мало внимания на свои достижения.

30. В атмосфере борьбы и конкуренции я чувствую себя превосходно.

31. Мне хотелось бы быть известным человеком.

32. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

33. Я всегда стремлюсь опередить других, достичь лучших результатов.

34. Я сделаю все, чтобы добиться уважения значимых для меня людей.

35. Я завидую людям, которые не загружены работой.

36. Успех других меня активизирует и «подстегивает» лучше и быстрее всего.

Размышления и действия при принятии решений

Люди «действия» плохо переносят ситуацию вынужденной пассивности, что приводит к росту тревоги и депрессии, и наоборот, те, кто предпочитает погружаться в свои размышления, легче адаптируются к ограничению активности. Ответив (да или нет) на следующие вопросы теста, Вы сможете определиться с Вашими предпочтениями.

1. Как правило, Вас безумно раздражают пробки и медленное движение машин на дорогах.

2. Стоя в очередях, Вы всегда стараетесь чем-то себя занять.

3. Вы считаете, что человека можно любить за что-то, а не просто так: за то что он есть.

4. Склонны ли Вы спешить с одного места на другое, с одной работы на другую.

5. Вы предпочитаете сами участвовать в событиях, а не быть их свидетелем.

6. Вам нравится быть занятым.

7. Много ли времени Вы посвящаете размышлениям, мечтам, медитации?

8. Раздражают ли Вас медлительные люди?

9. Вам неприятно, если приходится сидеть сложа руки и ничего не делать.

10. Вам нравится организаторская деятельность.

11. Вы предпочитаете сдельную работу повременной.

12. Пользуетесь лестницей, если много людей ждут лифта.

13. Любите ли отгадывать кроссворды?

14. Воспринимаете ли новые идеи с энтузиазмом?

Подсчет результатов:

Все ответы, кроме пунктов 2, 7, 13: «да» – 3 балла, «нет» – 1 балл. Пункты 2, 7, 13: «да» – 1 балл, «нет» – 3 балла.

Определение степени мотивации к успеху

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение с запаздыванием.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Поражение меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро найду работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другие.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Обработка результатов

Поставьте по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Авторитет лица, принимающего решения

Ответьте на следующие вопросы, проставляя А, если ответ – всегда, Б – обычно, В – иногда, Г – почти никогда.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или некомпетентность части моих сотрудников.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.

5. Многие сотрудники безразличны к моим неудачам.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться.

7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе

13. Компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.

Поведенческий аспект в принятии решений

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма.

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный как руководитель и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов выберите один.

1. Что по-Вашему, движет человеком в жизни прежде всего.

А – любопытство, Б – желания, В – необходимость.

2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую.

Г – их увольняют, Д – уходят из-за большей зарплаты, Е – другая работа им больше по душе.

3. Когда у Вас происходят неприятности:

А – Вы откладываете их решение до последнего, Б – у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами,

В – Вы не хотите даже и думать о том, что случилось.

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

Е – заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно,

Г – с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах,

Д – основательно подготавливаетесь к объяснению.

5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:

В – с чувством облегчения, Б – с бурными положительными эмоциями, А – по-разному в зависимости от цели, но не так бурно.

6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку:

Г – избегать ситуаций, требующих риска, Е – избавиться от этого, обратившись к помощи психолога, Д – познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью.

7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:

Б – поговорю с тем, с кем вступил в конфликт, А – напишу ему письмо, В – попробую разрешить конфликт через посредника.

8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:

Д – страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому Вы привыкли, Г – боязнь наказания, Е – боязнь потерять престиж.

9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:

А – время от времени отводите взгляд, Б – смотрите прямо в глаза собеседнику, Г – отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются.

10. Когда Вы ведете важный разговор, то:

Е – тон разговора обычно остается спокойным, Д – Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова, Г – Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить.

Делегирование принятия решений

Если Вы не успеваете выполнить свою работу, если Вам постоянно не хватает времени, значит, часть своей текущей работы Вам нужно передать подчиненным.

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?

2. Трудитесь ли Вы дольше своих сотрудников?

3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой вполне могли бы справиться и без Вашего участия?

4. Удастся ли Вам найти, в случае необходимости, подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?

5. Знает ли Ваш подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы уедете в длительную командировку?

6. Хватает ли Вам времени на планирование?

7. Бывает ли завален Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?

8. Занимаетесь ли Вы еще делами или проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до повышения по службе?

9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?

10. Часто ли Вам приходится напрягаться, чтобы уложиться в срок?

11. Часто ли Вы сами диктуете секретарю большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?

12. Расходуется ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?

13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?

14. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?

15. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

Обработка результатов

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Умеете ли Вы влиять на других

Огромную роль в работе лица, принимающего решения, играет умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо развивать эту черту характера.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?

2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?

3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?

4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?

5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?

6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающихся результатов?

8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное количество баллов, пользуясь таблицей

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Каким стилем принятия решений Вы пользуетесь ?

Инструкции : I. Отвечая на вопросы, вспомните, как Вы *обычно* поступаете в подобных ситуациях.

II. При ответе на предложенные вопросы используйте следующие баллы: 8 – если ответ *больше всего* Вам подходит; 4 – когда ответ *умеренно* Вам подходит; 2 – когда ответ *слегка* Вам подходит; 1 – когда ответ *меньше всего* Вам подходит.

III. Проставьте в тетради баллы каждому из четырех ответов на каждый вопрос. При этом *нельзя* повторять один и тот же балл в ответах на один конкретный вопрос, а нужно использовать все четыре оценки (например, 2, 8, 1, 4, но не 2, 2, 1, 2).

IV. При ответе на вопросы используйте первый же вариант, который приходит вам в голову. Ваши ответы должны отражать Ваше отношение и чувства, а не Ваше мнение о правильности ответа.

1. Моя основная цель состоит в том, чтобы
 - а) занимать должность с определенным статусом;
 - б) быть лучшим в своей сфере;
 - в) достичь признания моей работы;
 - г) испытывать чувство безопасности и защищенности в процессе выполнения своих должностных обязанностей.
2. Мне нравятся рабочие задания, которые
 - а) технические и точно определены;
 - б) относительно разнообразны;
 - в) позволяют независимые действия;
 - г) связаны с общением с людьми.
3. Ожидаю, что мои подчиненные будут
 - а) работать продуктивно и быстро;
 - б) очень способными;
 - в) обязательными и ответственными;
 - г) восприимчивыми к новым идеям и предложениям.
4. В моей работе я стремлюсь к
 - а) практическим результатам;
 - б) наилучшим решениям;
 - в) новым методам или идеям;
 - г) приятной рабочей обстановке.

5. С окружающими лучше всего общаюсь
 - а) в непосредственном контакте "с глазу на глаз";
 - б) письменно;
 - в) в ходе групповых встреч и обсуждений;
 - г) на официальных собраниях.
6. При планировании я делаю упор на
 - а) текущие проблемы;
 - б) достижении основных целей;
 - в) будущие цели;
 - г) карьерном росте сотрудников.
7. Сталкиваясь с необходимостью решения проблемы, я
 - а) полагаюсь на испытанные способы;
 - б) применяю тщательный анализ;
 - в) ищу творческие подходы;
 - г) полагаюсь на свои чувства.
8. Используя информацию, я предпочитаю
 - а) конкретные факты;
 - б) точные и полные данные;
 - в) широкий охват множества вариантов;
 - г) ограниченные данные, которые легко понять и систематизировать.
9. Когда я не уверен, что делать, я
 - а) полагаюсь на интуицию;
 - б) ищу факты;
 - в) ищу возможный компромисс;
 - г) делаю паузу перед принятием решения.
10. По возможности я избегаю
 - а) долгих дебатов;
 - б) незаконченной работы;
 - в) использования чисел и формул;
 - г) конфликтов с другими людьми.
11. Особенно хорошо я
 - а) запоминаю данные и факты;
 - б) решаю трудные проблемы;
 - в) определяю разные возможности;
 - г) взаимодействую с другими людьми.

12. Если важно действовать быстро, я
- а) решаю и действую быстро;
 - б) следую планам и намеченным приоритетам;
 - в) отказываюсь поддаваться давлению извне;
 - г) стремлюсь к четкому руководству или поддержке.
13. На общих мероприятиях я обычно
- а) разговариваю с коллегами;
 - б) размышляю о том, что услышал;
 - в) наблюдаю за тем, что происходит;
 - г) слушаю, о чем говорят окружающие.
14. Я хорошо запоминаю
- а) имена;
 - б) места, которые посетил;
 - в) лица;
 - г) индивидуальные особенности людей.
15. Моя работа дает мне
- а) власть, позволяющую влиять на окружающих;
 - б) интересные и трудные задания;
 - в) возможность достижения своих личных целей;
 - г) возможность работы в коллективе.
16. Мне нравится работать с теми, кто
- а) энергичен и амбициозен;
 - б) самоуверен;
 - в) открыт и восприимчив;
 - г) вежлив и доверчив.
17. В стрессовой ситуации я
- а) становлюсь раздражительным;
 - б) концентрируюсь на проблеме;
 - в) становлюсь рассеянным;
 - г) становлюсь невнимательным.
18. Другие считают меня
- а) агрессивным;
 - б) дисциплинированным;
 - в) впечатлительным;
 - г) надежным;
19. Мои решения обычно

- а) реалистичные и четкие;
- б) систематичные;
- в) широкие и гибкие;
- г) зависят от потребностей окружающих.

20. Мне не нравится

- а) отсутствие контроля;
- б) скучная работа;
- в) действия по определенным правилам;
- г) когда мое решение не принимается.

Полученный балл отражает то, как Вы реально видите и оцениваете себя на рабочем месте, а не то, какое поведение Вы считаете правильным или желательным. Данная оценка относится к Вашей рабочей ситуации. Она основана на типичных решениях, которые Вам приходится принимать в обычной рабочей обстановке.

Определите свой суммарный балл по всем вопросам отдельно по каждому пункту а), б), в), г) и затем общую сумму баллов, которая должна составлять 300.

Занятие 3

ПОДГОТОВКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ НА ДЕЛОВЫХ СОВЕЩАНИЯХ

Деловое совещание проводится при необходимости ускорения процесса принятия решений и повышения их обоснованности путем привлечения коллектива компетентных специалистов.

Основы проведения совещаний предусматривают три основных организационных этапа.

На подготовительном этапе следует определить тематику и цели совещания; разработать повестку дня, утвердить состав участников; наметить точную дату, время начала и место совещания, его продолжительность. До начала совещания необходимо подготовить доклады и проект решения, ознакомить участников с повесткой дня.

На этапе проведения совещания необходимо прежде всего выбрать председателя и секретаря. Председатель предоставляет вступительное слово руководителю, в котором тот излагает суть проблемы и возможные пути ее решения. Далее ходом совещания руководит председатель совещания. В его обязанности входит обеспечить участникам возможность высказывания своих мнений и совместного анализа; следить за тем, чтобы участники выступали строго по существу вопроса, соблюдая регламент; аргументировать ошибочность высказанного мнения; поощрять развитие критики, но не допускать, чтобы выступления сводились только к ней; поощрять развитие инициативы; добиваться создания атмосферы искренности, откровенности.

Основное содержание выступлений и предлагаемые формулировки принятых решений фиксируются секретарем в протоколе совещания.

На заключительном этапе совещания формулируется его конечный результат, т.е. принимается такое решение, которое обеспечит выполнение поставленной задачи в намеченные сроки и с оптимальными затратами. Принятие решения осуществляется голосованием участников. Формулировка решения должна быть четкой.

Для придания решениям, отмеченным в протоколе, обязательного для всех исполнителей характера, протоколы утверждаются руководителями предприятия и его соответствующих подразделений.

Умеете ли Вы организовывать совещание

Цель занятия: проверить свои способности как организатора совещания для принятия управленческих решений.

1. Какую мебель для сидения Вы расставите вокруг стола (рис. 3.1)?



Рис. 3.1. Мебель для сидения

2. Как лучше расположить участников совещания при их небольшом количестве – 7-8 человек (рис. 3.2)?

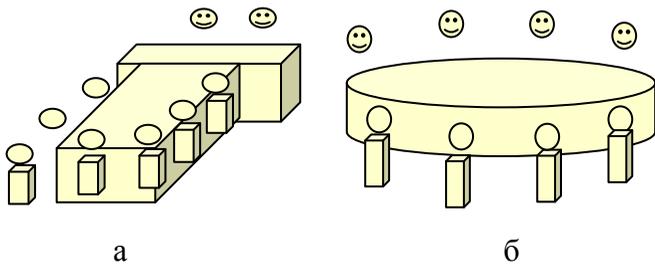


Рис. 3.2. Совещание в узком составе

3. Как лучше расположить участников совещания, если их несколько больше, например, 12-15 человек (рис. 3.3)?

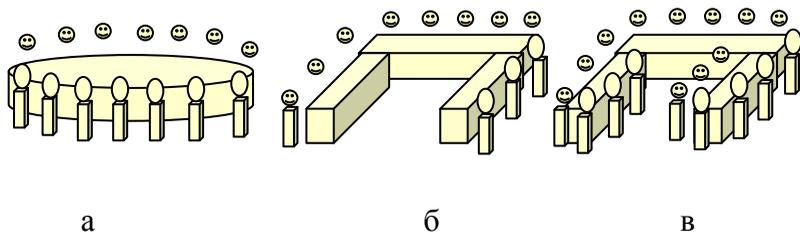
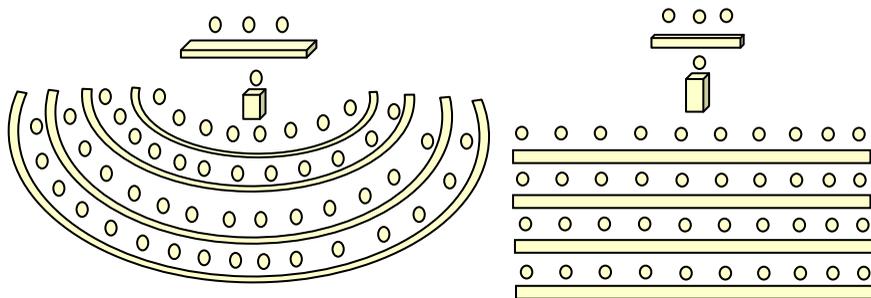


Рис. 3.3. Совещание в расширенном составе

4. Наконец, как лучше рассадить участников большого совещания (рис. 3.4)?



а

б

Рис. 3.4. Общее совещание коллектива организации
Умение вести и принимать решения
на деловом совещании

Поставьте - это надо сделать корректно и объективно - себе баллы от 1 до 5 и запишите у каждого вопроса. Не бойтесь ставить и крайние оценки. Оценки означают: 1 - нет, так совсем не бывает; 2 - нет, как правило, так не бывает; 3 - неопределенная оценка; 4 - да, как правило, так бывает; 5 - да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.

4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.

5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какие-то мероприятия, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки я по большей части признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развить чужие мысли так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих проблемах.
24. Я прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, я никогда не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, которые очень редко просят слова.

Сложите балльные оценки, проставленные Вами против утверждений 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы в остальных утверждениях (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39). Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Принятие решений на деловых совещаниях

Деловые встречи – совещания – одна из важнейших форм управленческой деятельности. Во время совещания происходит обмен информацией между подчиненными и руководителем, принимаются управленческие решения.

Но из опыта известно, что деловые совещания далеко не всегда приносят должный эффект из-за того, что многие руководители не ясно представляют себе технологию их организации и проведения.

Факторы, снижающие эффективность делового общения

1. Ошибочное, искаженное представление лица, передающего информацию о реальных событиях, происходящих в окружающей среде.

2. Неверное, ошибочное понимание информации, поступающей к человеку из окружающей среды.

3. Вводящие в заблуждение факты, касающиеся различных заключений и оценок.

4. Неспособность объединить факты, прежде чем принять решение.

5. Жесткое применение двусторонней логики, допущение, что все является либо «черным», либо «белым», т.е. разделение суждений о людях или событиях на две категории.

6. Экстраполяция или чрезмерность обобщений. Иногда выводы делаются поспешно на основании первой неполной полученной информации.

7. Консерватизм мышления, сопротивление изменениям. Многие люди противятся появлению новых идей, поскольку для их познания необходимо прилагать умственные и физические усилия, преодолевать лень. Поэтому они стараются игнорировать идеи, которые противоречат взглядам, которых они придерживались длительный период времени.

8. Отсутствие обратной связи между людьми, которые пытаются осуществлять связь друг с другом.

9. Профессионально-квалификационные, социальные барьеры, различия в словарном запасе, понятийных представлениях, точках зрения посылающего информацию и слушателя.

10. Недоходчивость разговорной речи передающего информацию.

Порядок и правила проведения деловых бесед

Проведение деловой беседы предусматривает выполнение трех этапов: подготовительного этапа,

собственно проведения беседы и заключительного этапа по анализу результатов и принятию решения.

На подготовительном этапе определяют цель беседы, собирают необходимые данные, намечают место и время ее проведения. В зависимости от цели на этом этапе разрабатывается стратегия и тактика проведения беседы.

Стратегия беседы заключается в процессе формулирования конечной цели решаемой проблемной ситуации, которая на подготовительном этапе представляется нечеткой. Чтобы перевести нечеткую ситуацию в четкую, каждым собеседником строится «дерево целей» беседы с использованием метода структуризации, благодаря которому менее конкретные и менее определенные понятия (цели) интерпретируются через более конкретные и определенные понятия (подцели).

Исходя из «дерева целей», разрабатывают тактику ведения деловой беседы, т.е. планируемую последовательность действий от начала до конца беседы.

На этапе проведения беседы собеседники знакомятся, выясняют, как каждый из них оценивает ситуацию, задают вопросы и отвечают на них друг другу, определяют, какие решения устраивают того или другого участника беседы.

На заключительном этапе осуществляется оценка каждого варианта решений, предложенных собеседниками; устанавливаются предпочтительные варианты; выбирается наилучший вариант и принимается решение. Для оценки уровня исполнения ролей инициатора беседы и эффективности ее проведения необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Готов ли участник к деловой беседе по заданной ситуации.
2. Правильно ли он начал ее.
3. Что он сделал, чтобы с самого начала создалась атмосфера взаимопонимания, доверия и дружелюбия.
4. Сформулировал ли заранее четко и ясно цель беседы.
5. В какой форме были сделаны критические замечания.
6. Учитывались ли настроение и позиция собеседника.

7. Последовательно ли идет инициатор беседы к поставленной цели, придерживаясь разработанного плана.
8. Как он реагирует на ответы.
9. Удерживает ли инициативу в своих руках.
10. Расположил ли к себе собеседника.
11. Не попал ли под его влияние.
12. Кто из них больше говорил.
13. Кто лучше умеет слушать.
14. Дал ли какие-нибудь рекомендации собеседнику.
15. Правильно ли принял решение.

Круг вопросов, помогающий оценить, как исполнитель справился с ролью собеседника:

1. Был ли он готов к деловой беседе.
2. Как отреагировал на сообщение о теме и цели беседы.
3. Соблюдал ли субординацию.
4. Достаточно ли корректно, исчерпывающе и ясно отвечал на вопросы или уходил от них.
5. Последовательно ли придерживался выбранной позиции и реализовывал ли свой план.
6. Попытался ли овладеть инициативой.
7. Кто из них больше говорил.
8. Кто лучше умеет слушать.
9. Уместны ли были вопросы.
10. Пытался ли он расположить к себе собеседника.

В заключении беседы необходимо четко сформулировать решение.

Занятие 4

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ

Целью занятия является закрепление знаний по теории принятия решений, практическое овладение технологией

принятия и реализации управленческих решений при различных конфликтных производственных ситуациях.

Методические указания по проведению занятия

В начале занятия слушатели получают от руководителя задание на решение 4-5 конфликтных ситуаций. После принятия соответствующих решений слушатели поочередно выступают со своими вариантами решения ситуаций, при этом зачитывают ситуацию и принятое решение. Принятое решение оценивается группой (экспертами) по каждой ситуации. Анализ принятых решений по конфликтным ситуациям организуется в форме делового совещания.

Совокупность операций по выработке управляющих воздействий в ответ на проблемные ситуации, возникающие в ходе управления объектом, составляет сущность процесса принятия решения.

Под проблемной ситуацией понимают реальное положение дел, характеризующееся недостаточной степенью реализации каких-либо общественных потребностей (материальных, духовных, социальных, бытовых, производственных). Некоторое описание проблемной ситуации именуется проблемой. Одной проблемной ситуации может соответствовать несколько проблем. Чтобы проблема была правильно понята и решена, надо прежде всего точно ее сформулировать, определить цель (или цели), которая должна быть достигнута в результате ее решения. Таким образом, в формулировке проблемы закладывается стратегия ее решения.

Тактика решения проблемы определяется процессом разработки, принятия и реализации решения.

Алгоритм принятия решения (АПР) представляет собой последовательность логико-мыслительных, правовых и организационных процедур. В состав укрупненных типовых процедур АПР входят: 1. Выявление проблемной ситуации. 2. Анализ проблемной ситуации. 3. Определение целей. 4.

Формулирование проблем и их ранжирование. 5. Анализ проблем. 6. Предварительная постановка задач. 7. Сбор, обработка, анализ и синтез информации. 8. Окончательная постановка задач. 9. Разработка вариантов решений. 10. Определение критериев для выбора лучших вариантов. 11. Анализ вариантов решений и прогноз их последствий. 12. Оценка каждого варианта решения. 13. Установление предпочтительных вариантов. 14. Выбор наилучшего варианта - принятие решения. 15. Реализация решений. 16. Контроль за исполнением.

При решении реальных задач возможно циклическое повторение ряда перечисленных процедур, а также исключение некоторых из них. Наиболее эффективным методом приобретения навыков принятия решения являются формы активного обучения, к числу которых относятся игровая имитация решения конфликтных ситуаций и деловые игры.

Игровая имитация решения конфликтных ситуаций - это форма активного обучения слушателей навыкам принятия решений. В ней используется краткое изложение конфликта (инцидента) и предлагается найти способ его разрешения.

Для предотвращения конфликтов необходимо правильно оценить ситуацию, что позволит руководителю предвидеть возможный конфликт и избрать эффективные способы своего воздействия на ход конфликта.

Различают три организационные формы решения конфликтных ситуаций: индивидуальная, групповая, коллегиальная. Каждая из них отличается количеством участников процесса принятия решения и использованием соответствующих инструментов.

Индивидуальная форма основана на знаниях науки и практики принятия управленческих решений и их индивидуальном применении в сочетании с элементами экспертизы, частично базирующейся на интуиции. Каждая задача в этом случае решается участником самостоятельно.

При этом он выступает в роли лица, принимающего решение (руководителя).

Групповая форма ориентирована на получение группового решения в процессе проведения деловых бесед, участниками которых являются разные лица, выполняющие одну из двух ролей: инициатора беседы или собеседника. Для оценки выполнения правил проведения беседы и ее эффективности в принятии решения в процессе активного обучения вводится экспертная группа, действующая по специальной программе.

Коллегиальная форма решения конфликтных ситуаций предусматривает проведение делового совещания по возникшей проблемной ситуации. При этом каждый из участников обладает равными правами, решение вырабатывается коллегиально, а процедура его принятия выполняется по соответствующим правилам.

Решение конфликтных ситуаций

СИТУАЦИЯ 1. Начальник цеха идет по коридору. Видит группу работников, о чем-то оживленно беседующих. Возвращаясь через десять минут, он наблюдает ту же самую картину. Как бы Вы повели себя на месте начальника цеха?

СИТУАЦИЯ 2. Обеденный перерыв. Работница вошла в кабинет начальника цеха и попросила разрешения позвонить по телефону. Ведется беседа личного характера. Начальнику цеха должны скоро позвонить по служебным делам. Он ждет звонка, но телефон все еще занят работницей. Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

СИТУАЦИЯ 3. На участке допущен брак, но никто не сознается, по чьей вине. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновный, участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих сознался. Через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допущен в этот день именно им. Какие меры должен принять мастер?

СИТУАЦИЯ 4. Вас назначили начальником отстающего цеха. Вы изучили сложившуюся здесь обстановку и решили собрать подчиненных. Надо подготовиться к выступлению. Как бы Вы его построили?

СИТУАЦИЯ 5. Как должен поступить мастер, если начальник цеха заставил его принять самостоятельное решение, а затем изменил его коренным образом?

СИТУАЦИЯ 6. Технолог цеха обратился в дирекцию с заявлением, что начальник цеха не соблюдает ряд технических требований. Директор назначает комиссию по проверке заявления. В это время технолог допускает нарушение трудовой дисциплины. Начальник цеха объявляет ему строгий выговор. Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

СИТУАЦИЯ 7. Вы обсуждаете с младшими руководителями своего подразделения вопрос, имеющий принципиальное значение. Тон разговора постепенно повышается. Появляется резкость в выражениях. На этом же собрании находятся несколько рядовых работников. Должен ли что-либо предпринять в такой ситуации старший руководитель?

СИТУАЦИЯ 8. В цехе двое рабочих выпили. Один из них в состоянии опьянения сломал станок. Другой, помогая первому ремонтировать станок, получил травму. Что бы Вы предприняли на месте начальника цеха?

СИТУАЦИЯ 9. Кому Вы отдаете предпочтение при распределении премии между двумя рабочими: один из них - опытный и пожилой, другой - молодой и способный работник? Как аргументируете свое решение?

СИТУАЦИЯ 10. В цехе в конце смены должно начаться собрание, на котором Вы выступаете с докладом. В это время Вы на совещании у директора. Совещание явно затянулось. Вы опаздываете в цех. Как поступить в подобном случае?

СИТУАЦИЯ 11. На сегодняшнее утро Вы вызвали для беседы подчиненного, который часто опаздывает на работу.

Вы задержались дома и пришли на работу с опозданием. Подчиненный ждет Вас. Как Вы поведете себя?

СИТУАЦИЯ 12. Подросток направлен на работу в цех. Есть два свободных места: одно в бригаде, где работают опытные рабочие, а другое в молодежной бригаде. Подросток просится в молодежную бригаду. Удовлетворите ли Вы просьбу подростка?

СИТУАЦИЯ 13. Идет собрание. Слова одного из подчиненных явно приятны Вам, он превозносит Ваши организаторские способности, хватку, умение воодушевлять людей. При этом приводятся конкретные примеры. Отреагируете ли Вы на это в Вашем заключительном слове?

СИТУАЦИЯ 14. Что следует предпринимать бригадиру, если рабочие откажутся от выполнения непривычного задания?

СИТУАЦИЯ 15. Мастер работал до глубокой ночи, срочно требовалась продукция. Начальник цеха утром проводил совещание, на которое мастер опоздал. Начальник цеха был возмущен и резко высказался по его адресу. Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

СИТУАЦИЯ 16. Молодой рабочий, получив первую зарплату, отказался "традиционно" отметить это событие с товарищами по бригаде. Его стали высмеивать. Вы узнали об этом. Что Вы решили предпринять?

СИТУАЦИЯ 17. Отличный станочник подал заявление об уходе с предприятия после того, как коллектив участка решил объединиться в комплексную бригаду, работающую на единый наряд. Свой уход он объяснил тем, что его не устраивает система распределения заработной платы наравне с другими рабочими. Как следует поступить руководству цеха?

СИТУАЦИЯ 18. Мастер присваивал рационализаторские предложения рабочего, уверяя его в их непригодности. Так повторялось несколько раз. Рабочий узнал об этом. Все стало известно другим работникам. Что бы Вы предприняли как начальник цеха?

СИТУАЦИЯ 19. Вас как руководителя покритиковали на собрании. Критика была резкой, но целый ряд ее положений непосредственно к Вам не относился. Как бы Вы ответили на критику: а) смягчили бы ее; б) признали бы ошибки; в) "распределили" бы ошибки между всеми, кто несет за них ответственность; г) другое решение?

СИТУАЦИЯ 20. Вы мастер участка. На участке выполнялся срочный заказ. Все рабочие - 30 человек - работали хорошо. Размер премии, подлежащей распределению, составляет 10 тыс. рублей. Как Вы ее распределите?

СИТУАЦИЯ 21. С приходом нового мастера передовая бригада резко снизила показатели работы. Новый мастер - это думающий молодой человек, окончил техникум, болеет душой за бригаду, сам из рабочих и, самое главное, хочет от рабочих одного: чтобы каждый отвечал за результаты своей работы, был бы инициативен. Прежний мастер говорил, что его бригада - малые дети, каждое движение которых надо контролировать и направлять, а новый руководитель от них постоянно что-то требует, вот они его и не понимают. Как вернуть бригаду в число передовых?

СИТУАЦИЯ 22. На собрании был поставлен вопрос о недопустимом поведении мастера, который разваливает дисциплину в бригаде, допускает прогулы и нарушения внутреннего распорядка. Мастер сколотил вокруг себя группу, которая пресекает любую критику против него. После собрания положение не изменилось. Как бы Вы поступили на месте начальника цеха?

СИТУАЦИЯ 23. Смогли бы Вы будучи начальником цеха отменить указания мастера своим подчиненным?

СИТУАЦИЯ 24. В чем причина невыполнения плана участком? Некоторые рабочие обвиняют в этом мастера, однако сами они допускали прогулы и другие дисциплинарные нарушения?

СИТУАЦИЯ 25. Как оценить ситуацию: работаем плохо, а показатели хорошие?

СИТУАЦИЯ 26. Как можно изменить к лучшему ситуацию, когда начальник бюро, выполняющий задание по приказу директора, постоянно обращается к нему за подписями на документах, связанных с этим заданием?

СИТУАЦИЯ 27. Оцените действия директора, который для обеспечения выполнения плана из-за нехватки людей мобилизовал для работы на конвейере квалифицированных инженеров?

СИТУАЦИЯ 28. С утра в семье оживление - сегодня у Вас день рождения. Вы тронуты вниманием домашних. В приподнятом настроении приходите на работу. Подчиненные поздравляют Вас и вручают подарок. Как Вы поступите в этой ситуации?

СИТУАЦИЯ 29. Как поддержать хорошее настроение рабочего ? Два мастера высказали свое мнение по этому вопросу. Один сказал: "Очень часто использую теплое слово, хороший комплимент, шутку". Другой сказал: "Все это мелочи. Ничто так не поддерживает настроение, как хорошая зарплата и премия". А что Вы скажете?

СИТУАЦИЯ 30. В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;

б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручить им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты.

СИТУАЦИЯ 31. В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

СИТУАЦИЯ 32. Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят

из профкома и просят выделить пять человек для благоустройства на три дня в подшефный лагерь.

Как Вы поступите:

а) постараетесь "отбиться" от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;

б) вызовете представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;

в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых "бесполезных" работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

СИТУАЦИЯ 33. Вы проработали в отделе после окончания вуза всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

СИТУАЦИЯ 34. В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

СИТУАЦИЯ 35. Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

СИТУАЦИЯ 36. Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

СИТУАЦИЯ 37. Старшего мастера как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь от стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Он оценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

СИТУАЦИЯ 38. На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;

б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;

в) отказываете ему в его требованиях, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;

г) поручаете его работу другому сотруднику;

Выберите решение или предложите свой вариант решения.

СИТУАЦИЯ 39. Вы возложили на своего подчиненного, бригадира производственного подразделения, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

СИТУАЦИЯ 40. Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

СИТУАЦИЯ 41. У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера. Как Вы поступите в данной ситуации?

СИТУАЦИЯ 42. Предположим, у Вас есть два кандидата на должность начальника инженерно-конструкторского бюро: один – ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой – холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого Вы пригласите на работу и почему?

СИТУАЦИЯ 43. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это

принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчёт об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

СИТУАЦИЯ 44. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какие действия вы предпримете? Почему?

СИТУАЦИЯ 45. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) на фирме - конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму; Вы можете завязать тесное знакомство. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Как вы поступите? Почему?

СИТУАЦИЯ 46. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На

ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

СИТУАЦИЯ 47. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но, если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам. Как поступите вы? Почему?

СИТУАЦИЯ 48. Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

СИТУАЦИЯ 49. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

СИТУАЦИЯ 50. Вы менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горя- щий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите?

СИТУАЦИЯ 51. Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Какое решение вы примете?

В конце занятия преподаватель подводит итоги работы группы в целом, анализирует ошибки и дает рекомендации. Самостоятельность при выполнении задания может быть обеспечена лишь при условии предварительного изучения методических указаний. К началу занятий каждый слушатель должен отчетливо представлять себе принципы, с помощью которых следует оценивать создавшуюся ситуацию, требования, предъявляемые к принятию решения (технология принятия решения).

В процессе занятия необходимо соблюдать этику взаимоотношений: четко и по возможности кратко излагать свое мнение, терпеливо и с уважением выслушивать мнение членов группы, уместно и с подобающим тактом вставлять реплики, выполнять указания руководителя.

Анализ альтернатив и выбор варианта управленческого решения

СИТУАЦИЯ 1. Не вышел на работу сборщик. Нарушается ритм сборки узлов.

РЕШЕНИЯ:

1. Перевести другого рабочего с менее загруженного рабочего места.
2. Передать сборку узлов на другие рабочие места.
3. Ждать выхода сборщика.

СИТУАЦИЯ 2. Расточник четвертого разряда сообщил, что опаздывает на три часа по уважительной причине. Бригада сборочного участка вынуждена простаивать.

РЕШЕНИЯ:

1. Загрузить бригаду сборочного участка другой работой.
2. Обязать расточника выполнить сменное задание в дополнительное время.
3. Передать работу станочникам-универсалам.

СИТУАЦИЯ 3. Бригадир сборочного участка раньше ушел на обед. Испытательный стенд БТК вынужден простаивать. Нарушается ритм производства.

РЕШЕНИЯ:

1. Обязать бригадира выполнить сменное задание в дополнительное время, попросить БТК завершить испытания сверхурочно.
2. Снять с контроля на испытательном стенде часть продукции.
3. Провести испытания самостоятельно, без дополнительной оплаты.

СИТУАЦИЯ 4. На механический участок поступил срочный заказ на изготовление изделий типа "Г".

РЕШЕНИЯ:

1. Передать выполнение планового задания на менее загруженные рабочие места.
2. Поручить изготовление заказа комплексной бригаде в установленные сроки, организовать выполнение планового задания сверхурочно.
3. Организовать совмещение профессий при изготовлении заказа.

СИТУАЦИЯ 5. Механический цех получил внеплановое задание модифицировать изделие "Узел".

РЕШЕНИЯ:

1. Модифицировать изделие "Узел" на основе применения покупных полуфабрикатов. Организовать выполнение планового задания на тех же рабочих местах.

2. Модифицировать изделие "Узел" на основе рацпредложения, организовать выполнение планового задания в дополнительное время.
3. Модифицировать изделие "Узел" на основе рацпредложения, организовать выполнение планового задания на тех же рабочих местах.

СИТУАЦИЯ 6. В цех поступило задание на изготовление дополнительного комплекта деталей экспортного исполнения.

РЕШЕНИЯ:

1. Поручить специализированной бригаде сборщиков работу над экспортным заданием. Организовать выполнение планового задания в дополнительное время.
2. Поручить специализированной бригаде сборщиков работу над экспортным заданием. Организовать выполнение планового задания на тех же рабочих местах.
3. Поручить подрядной бригаде работу над экспортным заданием, организовать выполнение планового задания на менее загруженных рабочих местах.

СИТУАЦИЯ 7. В цех поступили рекламации на изделие типа "Г".

РЕШЕНИЯ:

1. Изготовить изделие типа "Г" из сэкономленных материалов.
2. Изготовить изделие типа "Г" в дополнительное время.
3. Мобилизовать страховой запас на изготовление изделия типа "Г".

СИТУАЦИЯ 8. При изготовлении страховых заделов занижено время ликвидации производственно-технических неполадок, из-за чего израсходован страховой задел по изделию типа "Г".

РЕШЕНИЯ:

1. Пересмотреть нормы страховых заделов, ждать поступления заготовок для изделия типа "Г".
2. Изготавливать прочую продукцию на время пересмотра норм страховых заделов.
3. Пересмотреть нормы страховых заделов для изделия типа "Г", организовать сверхурочные работы.

СИТУАЦИЯ 9. Мастер сборочного участка практикует выдачу сменного задания на одну смену вперед. Выросло число случаев брака, невыполнения заданий по сборке "Узлов".

РЕШЕНИЯ:

1. Обязать мастера выдавать сменное задание на три смены вперед.
2. Обязать мастера выдавать сменное задание на декаду вперед.
3. Обязать мастера выдавать сменное задание на две смены вперед.

СИТУАЦИЯ 10. На участке номер 1 возросли потери от брака в результате избыточной загрузки токарей третьего разряда.

РЕШЕНИЯ:

1. Пересмотреть трудоемкость токарных работ, откорректировать график загрузки рабочих мест.
2. Организовать исправление брака на тех же рабочих местах, без дополнительной оплаты.
3. Организовать сверхурочные работы по исправлению брака.

СИТУАЦИЯ 11. Для выполнения цехом производственного задания необходима заготовка марки 10x110x110 ст.3. Этот типоразмер отсутствует. ОМТС предлагает два других.

РЕШЕНИЯ:

1. Ждать заготовку марки 10x110x110 ст.3 . Организовать сверхурочные работы.
2. Использовать заготовку 10x110x120 ст.45 .
3. Использовать заготовку 10x120x120 ст.3 .

СИТУАЦИЯ 12. ОТК забраковал партию изделий типа "Г". Причина брака - снижение жесткости конструкции токарного станка.

РЕШЕНИЯ:

1. Перевести на этот станок более опытного рабочего, исправить брак на другом рабочем месте сверхурочно.
2. Поставить токарный станок на ремонт. Перевести рабочего на другое рабочее место. Исправить брак на другом рабочем месте сверхурочно.

3. Поставить станок на ремонт. Перевести рабочего на другое рабочее место. Списать брак. Изготовить изделие "Г" сверхурочно.

СИТУАЦИЯ 13. Износ мерительного инструмента на рабочем месте сверловщика привел к отбракованию партии изделий.

РЕШЕНИЯ:

1. Заменить мерительный инструмент. Исправить брак на том же рабочем месте сверхурочно.
2. Исправить брак на другом рабочем месте. Загрузить рабочего другой работой.
3. Заменить мерительный инструмент. Исправить брак на менее загруженном рабочем месте.

СИТУАЦИЯ 14. ОТК обнаружил неисправимый брак в партии изделий типа "Г". В акте о браке засвидетельствована вина рабочего - токаря третьего разряда.

РЕШЕНИЯ:

1. Изготовить изделие "Г" после работы без дополнительной оплаты.
2. Изготовить изделие "Г" на том же рабочем месте сверхурочно.
3. Изготовить изделие "Г" на другом рабочем месте.

СИТУАЦИЯ 15. Выпускник ПТУ, работающий на месте токаря третьего разряда, сдал на техконтроль изделия, 25% которых оказались браком.

РЕШЕНИЯ:

1. Срочно исправить брак на других рабочих местах.
2. Перевести опытного рабочего для срочного исправления брака.
3. Провести дополнительный инструктаж о правилах работы.

СИТУАЦИЯ 16. Поступили обоснованные жалобы от мастеров на длительность контроля и сбой производственного ритма.

РЕШЕНИЯ:

1. Передать отдельные функции контролеров ОТК исполнителям.
2. Улучшить оснащенность контрольных операций.
3. Ввести текущее премирование контролеров за своевременную приемку готовой продукции.

СИТУАЦИЯ 17. Вышел из строя круглошлифовальный станок. Нарушается ритм выпуска изделий типа "Г".

РЕШЕНИЯ:

1. Организовать совмещение профессий. Произвести необходимый ремонт самими рабочими-станочниками.
2. Передать изготовление изделия "Г" на плоскошлифовальный станок.
3. Ждать окончания внепланового ремонта оборудования, организовать сверхурочные работы.

СИТУАЦИЯ 18. Ремонтная служба сообщила о срыве сроков планово-предупредительного ремонта для группы из трех токарных и двух фрезерных станков.

РЕШЕНИЯ:

1. Включить в коллективный фонд зарплаты ремонтной бригады доплату за работу численностью меньше нормативной.
2. Передать изготовление деталей на другие, менее загруженные рабочие места.
3. Изготавливать прочую продукцию до окончания ремонта.

СИТУАЦИЯ 19. Инструментальная служба сообщила, что изготовление специальной торцевой фрезы для изделия "Г" задерживается из-за отсутствия быстрорежущих вставок.

РЕШЕНИЯ:

1. Заменить торцевую фрезу на аналогичную, меньшей стойкости и производительности.
2. Ждать изготовления торцевой фрезы.
3. Передать обработку поверхности на строгальный и плоскошлифовальный станки в дополнительное время.

СИТУАЦИЯ 20. Участок номер три сообщил о поломке протяжки. ЦИС не имеет запаса протяжек на данный момент. Задерживается выпуск изделий.

РЕШЕНИЯ:

1. Организовать сверхурочные работы на других протяжных станках.
2. Заменить протяжную операцию фрезерованием за счет задержки остановки фрезерного станка на средний ремонт.
3. Ждать изготовления протяжки.

СИТУАЦИЯ 21. ОГТ задерживает техдокументацию на изменение технологии сборки узлов с помощью РТК из-за болезни разработчиков.

РЕШЕНИЯ:

1. Ждать поступления техдокументации, работать по старой технологии.
2. Выделить цеховых технологов в помощь для ускорения разработки техдокументации.
3. Освоить новую технологию без техдокументации под руководством цеховых технологов и на основе консультации ОГТ.

СИТУАЦИЯ 22. После внесения изменений в техпроцесс изготовления изделий резко возрос уровень брака. Анализ показал, что в техдокументации заложены ошибки.

РЕШЕНИЯ:

1. Работать по старой технологии, передать техдокументацию в ОГТ для доработки.
2. Работать по старой технологии. Выделить оборудование для апробации новой технологии. Исправить техдокументацию собственными силами.
3. Совершенствовать технологию обработки на ходу без техдокументации методом "проб и ошибок" при согласовании с ОГТ.

Занятие 5

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЯХ

Цель занятия: закрепление знаний и навыков по теории принятия решений и освоение методики оценки четырех типов ориентации руководителя в процессе принятия решений.

Общие положения. Связь между личностными характеристиками и эффективностью процесса принятия решений определяется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива. В

процессе занятия слушатели измеряют следующие четыре типа позиций, склонностей или ориентаций руководителя в процессе принятия решений: Д - ориентация на интересы дела; П - ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе; О - ориентация на официальную субординацию; С - ориентация на себя.

В процессе занятия слушателям предлагается двадцать производственных ситуаций и четыре варианта решений ситуации (А, Б, В и Г). Необходимо выбрать те варианты решения из предложенных, которые Вам подходят и отметить их в тетради. В процессе принятия решений старайтесь быть искренними и объективными.

Производственные ситуации

СИТУАЦИЯ 1. Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения.

- А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

СИТУАЦИЯ 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от Вашего непосредственного и Вашего вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков

выполнения заданий у Вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

СИТУАЦИЯ 3. Между двумя Вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к Вам с просьбой, чтобы Вы разобрались и поддержали его позицию.

Выберите свой вариант решения в этой ситуации.

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения - это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.
- Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

СИТУАЦИЯ 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадирю неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.

Как бы Вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для Вас вариант решения.

- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения задания.

- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

СИТУАЦИЯ 5. Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами.

- А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
- Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений, "невзирая на лица", отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

СИТУАЦИЯ 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником.

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко,

безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.
- Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

СИТУАЦИЯ 7. Когда Вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему Вы более склонны?

- А. Вести разговоры, близкие Вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

СИТУАЦИЯ 8. Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. Какое решение Вы бы приняли?

- А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.
- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем? Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

СИТУАЦИЯ 9. Подчиненный игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Какое решение Вы бы приняли ?

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.
- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива, пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.
- Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу, как поступить.

СИТУАЦИЯ 10. В трудовом коллективе, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом, по Вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

- А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого

порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

- Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.
- Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

СИТУАЦИЯ 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников Вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.

Какое решение Вы бы приняли в этой ситуации?

- А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен и распоряжусь: "Вы возьмете эту работу, а Вы поможете доделать это".
- Б. Предложу коллективу: "Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения".
- В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.
- Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

СИТУАЦИЯ 12. У Вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого Вам не совсем ясны, но

нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.

Какое бы решение Вы приняли в первую очередь?

- А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В. Обращусь к коллеге со словами: "От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше".
- Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

СИТУАЦИЯ 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Какое решение Вы примете, как начнете беседу при встрече?

- А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опоздании на работу.
- Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: "Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?"
- Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

СИТУАЦИЯ 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к Вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с

бракосочетанием. "Почему на четыре?" - спрашиваете Вы. "А когда женился Иванов, Вы ему разрешили четыре",- невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Какое решение Вы примете?

- А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
- Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: "Иванов тоже отработывал".
- В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.
- Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: "Так поступать не следовало". Поздравлю, пожелаю счастья.

СИТУАЦИЯ 15. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

Какое решение Вы примете, как ответите на звонок?

- А. "Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется".
- Б. "Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся".
- В. "Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь".
- Г. "В каком состоянии пострадавший ? Если необходимо, срочно вызовите врача".

СИТУАЦИЯ 16. Однажды Вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

Одна из точек зрения понравилась Вам больше всего. Какая?

- А. Первый: "Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности".
- Б. Второй: "Все это мелочи. Главное в оценке людей - это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено".
- В. Третий: "Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его".
- Г. Четвертый: "Это правильно, но все же лучшим стимулом в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия".

СИТУАЦИЯ 17. Вы - начальник цеха. После реорганизации Вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.

Какое Вы примете решение?

- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.
- Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.
- В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
- Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

СИТУАЦИЯ 18. В Вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а Вас нет.

Какое решение Вы примете в данном случае?

- А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.
- Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением "сократить" эту единицу.
- В. Предложу профгруппе обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.
- Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

СИТУАЦИЯ 19. При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно "обошли", это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. Как бы Вы отреагировали на эти жалобы на его месте?

- А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: "КТУ утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем".
- Б. "Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром".
- В. "Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме".
- Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложить бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

СИТУАЦИЯ 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще

не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин., Вы видите ту же картину.

Какое решение Вы примете?

- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
- В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.
- Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

Подсчитайте количество данных Вами ответов по каждой позиции соответственно типам ориентации, пользуясь таблицей, и определите полученные приоритеты личных ориентаций в процессе принятия управленческих решений.

Номер ситуации	Тип ориентации при принятии решений			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А

15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б

Занятие 6

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ЗАМЕЩЕНИИ ДОЛЖНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Исходные данные (содержание ситуации). В отделе кадров машиностроительного завода обнаружили, что через месяц начальник 15-го цеха А.С. Виноградов должен уйти на пенсию.

В последние пять лет цех работал неровно: производственный план то выполнялся, то не выполнялся, иногда спасал положение "штурм" в конце месяца.

У руководителя завода о А.С. Виноградове сложилось такое мнение: болеет за дело, сутки проводит в цехе, пытается обеспечить выполнение плана правдами и неправдами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможностей для повышения уровня организованности в цехе, наведения порядка, дисциплины, совершенствования связей с цехами, которые поставляют свою продукцию цеху 15. А.С. Виноградов хочет после оформления пенсии остаться работать на заводе, но не в такой "кошмарной должности", как начальник цеха, а например, в отделе главного технолога (он когда-то занимал должность технолога).

Директор завода поручил начальнику отдела кадров срочно подыскать кандидатуры на должность начальника цеха 15.

В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: заместителя начальника цеха 15 Н.С. Штирмана, который работает в этой должности шесть лет; начальника сборочного участка этого же цеха И.Н. Егорова; заместителя начальника отдела главного механика завода А.Б. Кутырева, который изъявил желание перейти "в окопы производства"; заместителя начальника цеха другого машиностроительного предприятия В.В. Семенова, который желает перейти работать на этот завод.

Такова, вкратце, сложившаяся ситуация. Ниже приводятся характеристики каждого из четырех кандидатов.

ХАРАКТЕРИСТИКИ КАНДИДАТОВ

1. Н.С. Штирман - заместитель начальника цеха 15, возраст - 39 лет. Имеет среднетехническое образование. На заводе работает 16 лет. Пять лет трудился рабочим цеха 15, затем мастером и начальником участка. Шесть лет назад был назначен заместителем начальника цеха 15. Очень активен в вопросах производственных связей цеха с другими цехами. Хорошо "выколачивает" и "выбивает" необходимые материалы, хотя не всегда ему удается добиться, чтобы эти материалы поступали в цех вовремя. Умеет поговорить с рабочими в тех ситуациях, "когда особенно нужно поработать", т.е. в конце месяца, при сдаче заказа. Рабочие называют его "уговорителем". Всегда подсказывает начальнику цеха, когда нужно сходить в планово-экономический отдел завода и "передвинуть изделие".

Участвует во всех общественных мероприятиях, проводимых в цехе. Отлично знает каждого работника цеха, его нужды и семейное положение. Не любит выступать на профсоюзных собраниях. Объясняет это так: "Нужно больше делать и меньше говорить".

Считает, что предполагаемая перестройка работы цеха не принесет существенных перемен к лучшему. Сторонник кардинальных изменений на заводе в целом. Только такой подход, по его мнению, позволит изменить работу цеха 15.

2. И.Н. Егоров – начальник сборочного участка цеха 15, возраст 42 года. Имеет среднетехническое образование. На заводе работает 12 лет. Пришел с другого завода на должность мастера одного из отстающих участков цеха 15, вывел этот участок из прорыва. Спустя некоторое время был назначен на нынешнюю должность – начальника сборочного участка.

Отличается инициативностью, умеет поддерживать полезное начинание, предложенное рабочим. Считает, что ряд организационных мероприятий позволяет улучшить работу цеха 15. Неоднократно высказывал по этому поводу свои соображения, но руководство цеха иронически замечало: “Когда будешь начальником цеха, тогда и “мероприятствуй”. А пока занимайся своим участком, давай план”.

Постоянно занимается с рабочими участка в рамках технической учебы. Хороший пропагандист.

Умеет урегулировать конфликты, которые иногда возникают на участке по поводу сверхурочных (как их называют рабочие, ”штурмовых часов”). На участке поддерживается высокий уровень дисциплины.

Рабочие других участков считают, что И.Н. Егоров недостаточно принципиально подходит к решению цеховых проблем организации труда и производства. Отмечают, что дальше своих предложений он не идет.

В целом рабочие и участка, и цеха его уважают, советуются с ним не только по производственным, но и бытовым, семейным, общественным делам.

Здоровье имеет хорошее, хотя считает, что из-за неорганизованной работы цеха времени на укрепление здоровья практически нет.

3. А.Б. Кутырев - зам. начальника отдела главного механика этого же завода. Возраст – 30 лет. Образование высшее техническое. Одно время был рабочим в цехе 15,

затем после службы в армии поступил на дневное отделение одного из московских вузов. Получил диплом с отличием. После окончания института был направлен на этот машиностроительный завод в отдел главного механика.

Характерные черты: читает много технической литературы, самостоятельно изучил вопросы организации ремонтных служб на отечественных и зарубежных предприятиях. Разработал проект–предложение по реорганизации службы главного механика на предприятии. Проект этот был представлен главному механику.

Со своими обязанностями справляется хорошо. Считает, что главный механик не стремится к какой-либо реорганизации потому, что всякая перестройка связана с лишними затратами сил, нервов. Показатели работы отдела главного механика хорошие, зачем же перестраивать то, что хорошо работает?

А.Б. Кутырев полагает, что в отделе главного механика в настоящее время негде развернуться, проявить свой инженерный почерк. Здесь, по его словам, “карьера заканчивается там, где она начинается”. Он два раза разговаривал с директором завода о переводе “из штаба в окопы производства” – в частности, на должность начальника цеха или заместителя.

Принимает активное участие в общественной жизни завода: работает в совете молодых специалистов. Изъявил желание учиться на вечерних курсах по организации управления, так как считает свою управленческую подготовку недостаточной.

Активный участник заводской художественной самодеятельности – играет в вокально-инструментальном ансамбле. По его инициативе и при самом непосредственном участии в заводском Доме культуры была организована дискотека.

4. В.В. Семенов – зам. начальника цеха одного из соседних машиностроительных предприятий. Имеет желание

(в силу различных причин) перейти работать на этот машиностроительный завод.

Возраст – 35 лет. Имеет опыт работы в планово-экономическом отделе, в отделе труда и заработной платы, в отделе НОТ. Четыре года работал в должности зам. начальника сборочного цеха. Постоянно не удовлетворен своей работой, считает, что не нашел еще такого места, где может раскрыться его творческая и организационная “жилка”, а может быть, талант.

Три года назад закончил факультет организаторов промышленного производства при одном из вузов.

Баллотировался в депутаты городской Думы, был членом завкома. Принимает участие в работе научно-технического общества.

Принятие решения о назначении на должность

Исходные данные. Начальник службы маркетинговых исследований предприятия через несколько дней уходит на пенсию по возрасту. Начальнику службы по работе с персоналом поручено подобрать кандидатов на замещение освобождающейся должности. В резерве кадрового департамента предприятия кандидатами на должность значились двое: зам. начальника службы А.Б. Петров и главный специалист служба Д.Е. Антонов.

Кроме того, на эту должность была предложена кандидатура специалиста другой службы – В.Г. Русакова, а также – кандидатура И.К. Блинова, изъявившего желание по личным соображениям поступить на работу на предприятие по рекомендации со стороны.

Предлагается:

1) выбрать на место уходящего на пенсию начальника службы маркетинговых исследований из четверых кандидатов наиболее подходящего;

2) обосновать свое решение на основе разработанной для данной ситуации системы оценки кандидатов по объективным критериям, характеризующим их личные и деловые качества.

Характеристика службы маркетинговых исследований. Данная служба изучает проблемы, связанные с внутренним и внешним рынками сбыта производимой продукции. В задачи службы входит качественное исследование рынка, сбор необходимой информации, ее обработка с использованием средств вычислительной техники, а также организация и проведение рекламной деятельности.

Как известно, на рынке идет жесткая конкурентная борьба. Предприятие пытается освоить и расширить не только внутренний рынок, но и особенно внешние (государства СНГ и восточной Европы). Однако предприятие, соблюдая свой достаточно высокий имидж, стремится делать это цивилизованно, не нарушая сложившихся законов рыночных отношений.

Характеристика кандидатов на должность.

1. А.Б. Петров – возраст 50 лет. Имеет среднетехническое образование, служил в армии, демобилизовался в звании капитана. На предприятии работает 9 лет в должности зам. начальника службы. Оказывает большую помощь начальнику службы маркетинговых исследований в организации ее деятельности. Активно проводил мероприятия по реорганизации службы, по оснащению рабочих мест современной техникой. Инициативен, однако решения принимает не быстро и осторожно. Любимая его поговорка: “Семь раз отмерь, один раз отрежь”. С окружающими общителен, вежлив. Порой недостаточно требователен. Увлекается рыбной ловлей. Иногда болеет, женат, имеет сына.

2. Д.Е. Антонов – главный специалист этой службы. Возраст – 40 лет. Высшее образование. На предприятии работает 8 лет в качестве главного специалиста службы маркетинга. В решении производственных и иных вопросов

Д.Е. Антонов не особенно инициативен. Однако всегда весьма охотно поддерживает полезную творческую мысль, и часто бывает более напорист и энергичен, чем автор предложения.

Д.Е. Антонов – очень исполнительный, требовательный, даже строгий. Внешне – всегда опрятный, сосредоточенный. Принципиальный. С окружающими придерживается официальных служебных отношений. С рабочими шутит редко, молчалив. К нарушителям трудовой дисциплины и недобросовестным работникам относится нетерпимо. Сотрудники уважают Д.Е. Антонова.

Увлекается шахматами, однако сам играет редко. Предпочитает давать советы играющим, особенно проигрывающему (с согласия другого партнера). Получает большое удовольствие, когда игрок при его помощи выигрывает.

Женат, имеет двоих детей. Пользуется репутацией примерного семьянина. Здоров.

3. В.Г. Русаков – специалист другой службы. Возраст – 27 лет. Образование высшее, инженер. На предприятии работает после окончания института в течение 5 лет.

В.Г. Русаков инициативен, проявляет творческую смелость при принятии различных решений. Однако часто ошибается. Чувствуется недостаток опыта. Целеустремленный, темпераментный, энергичный, во всем старается разобраться, постоянно советуется с опытными работниками предприятия. Легко вступает в спор со всеми, вплоть до руководителя предприятия. Убеждаясь в ошибочности своих предложений, быстро от них отказывается.

В.Г. Русаков читает много отечественной и иностранной периодической литературы. Редко придерживается официальных отношений. Со всеми общителен, любит шутить. Хорошо знает настроения рабочих, их запросы и интересы.

Здоров. Увлекается спортом. Женат. Детей нет.

4. И.К. Блинов – 38 лет, инженер-экономист. Образование высшее. Работает в различных фирмах в течение

9 лет, как правило в финансовых службах. Избирался депутатом городской думы. Имеет значительные деловые связи и авторитет в коммерческих фирмах.

И.К. Блинов мало знает о работе предприятия, но имеет солидные рекомендации от деловых партнеров фирмы. Человек энергичный, принципиальный. Квалифицированный специалист.

Схема примерной системы оценки кандидатур

Требования к претенденту	Качества	
	желательные	нежелательные
Психологические	Холерик, психологически уравновешенный	Эмоционально возбудимый, вспыльчивый, раздражительный
Деловые	Квалификация, специальность, образование, опыт руководящей работы	Низкая квалификация, отсутствие высшего образования
Моральные	Чуткость, тактичность, вежливость, справедливость, сдержанность	Черствость, грубость, пристрастность, необъективность

Занятие 7

«ДЕРЕВО» РЕШЕНИЙ И ТЕОРИЯ СТАТИСТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Многоэтапные алгоритмы процессов принятия управленческих решений в условиях неопределенности, когда решения зависят от исхода предыдущих решений, графически могут быть представлены в виде «дерева» решений. Ситуации, в которых задается последовательность принятия решений игроками (их может быть 2, 3 и т.д.), описываются с помощью «позиционных игр». Здесь «игроки» принимают решения, зная о всех предыдущих решениях партнеров. Такие игры могут быть представлены в виде «дерева» решений. «Дерево» решений – это

графо-аналитическая модель, позволяющая наглядно представить логическую структуру принятия решений.

Составляя дерево решений, рисуют «ветви» (дуги графа), отображающие структуру проблемы. Располагают дерево решений слева направо. Ветви обозначают возможные альтернативные варианты управленческого решения и возможные исходы в результате реализации этих решений.

Квадраты на «дереве» решений обозначают «узлы», в которых принимаются решения, круги – «узлы» исходов, вероятностных событий. Влиять на появление тех или иных исходов не представляется возможным (в таких узлах возникающих неопределенностей дальнейшее развитие процесса зависит от влияния внешних условий), но для каждой ветви, исходящей из круглых «узлов», определяют вероятности проявления соответствующих исходов. После построения дерева (включающего все решения и исходы), каждый из вариантов решений и исходов анализируется и на модели – «дереве» проставляются соответствующие доходы. Все расходы, вызванные решениями, проставляются на соответствующих ветвях. Анализ «деревя» решений производится в обратном порядке (справа налево). Для каждого узла неопределенности рассчитывается математическое ожидание результата (прибыли). Для каждого пункта принятия решений ожидаемый результат максимизируется. Лучшее решение выбирается по максимуму результата реализации решения.

Задача. Партию товара, затраты на которую составили 200 ден.ед., фирма планирует продать с прибылью. Однако существует риск, что слишком высокая продажная цена замедлит, а то и вовсе остановит реализацию товара, и фирма вместо прибыли получит одни убытки. По мнению экспертов фирмы, вероятность продажи товара по цене выше 400 ден. ед. вообще равна нулю.

В то же время снижение продажной цены ради ускорения процесса реализации тоже должно иметь какие-то

разумные пределы. Продажа данной партии товара, например по цене ниже 200 ден. ед., приносит фирме прямые убытки.

Определить оптимальный уровень продажной цены за данную партию товара на предстоящих торгах.

Решение. Поскольку продавать данный товар по цене ниже 200 ден. ед. не выгодно, а по цене выше 400 ден. ед. невозможно, определим вероятность продажи всей партии товара по цене X в интервале 200–400 ден. ед. Это можно сделать по формуле

$$P(x) = \frac{400 - X}{400 - 200}.$$

Вероятность же того, что вся партия может оказаться непроданной, найдем как $Q(x) = 1 - P(x)$.

Величины $P(x)$ и $Q(x)$ можно трактовать не только как вероятности, но и как доли проданной и непроданной продукции.

Возможную прибыль от реализации всей партии по цене X определим как $X - 200$.

Проделав с помощью приведенных формул соответствующие расчеты, получим следующую таблицу.

Запрашиваемая цена (x)	Вероятность того, что партия будет		Размер прибыли, ден. ед.
	продана P(x)	не продана Q(x)	
200	1	0	0
250	0,75	0,25	50
300	0,5	0,5	100
350	0,25	0,75	150
400	0	1	200

На основе этих данных построим дерево решений и с его помощью найдем оптимальное решение, касающееся уровня запрашиваемой цены на предстоящих торгах.

Дерево решений изображено на рис. 7.1. Пункт принятия решений на нем обозначен квадратом. Из него выходят пять дуг (ветвей), соответствующих пяти вариантам запрашиваемой цены: 200, 250 и т. д. На концах выходящих из квадратной вершины ветвей стоят круглые вершины, изображающие узлы

возникновения неопределенностей (поскольку, приняв то или иное решение, мы еще не знаем, что оно нам даст).

Из каждого узла неопределенности выходят по две ветви, соответствующие двум возможным исходам: товар будет продан (П) и товар не будет продан (Н). Возле каждой ветви проставляются соответствующие вероятности. На самых концах финальных ветвей проставляется ожидаемая прибыль или убытки от того, что партия товара будет продана или не будет.

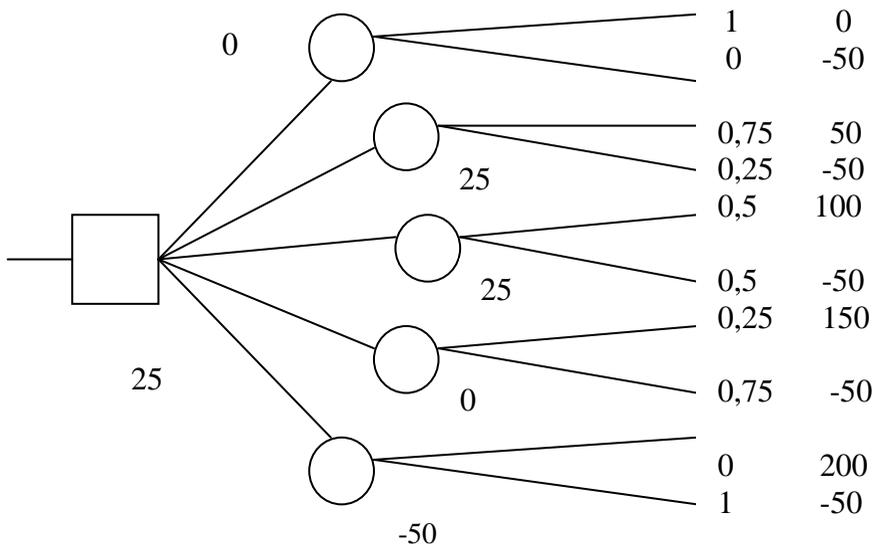


Рис. 7.1. Дерево решений по определению цены продажи

Величину убытков для всех вариантов решений примем условно на уровне 25 % от затрат, допустив, что товар обесценится на четверть, если не будет продан на ближайших торгах. В каждой реальной ситуации их находят, соотносясь с конкретными обстоятельствами.

После построения дерева решений начинается его обратный анализ. Идя по ветвям дерева справа налево и попадая в круглые

вершины, проставим рядом с ними математические ожидания прибыли, которая рассчитывается следующим образом:

$$M(x_1) = 0 * 1 - 50 * 0 = 0,$$

$$M(x_2) = 50 * 0,75 - 50 * 0,25 = 25,$$

$$M(x_3) = 100 * 0,5 - 50 * 0,5 = 25,$$

$$M(x_4) = 150 * 0,25 - 50 * 0,75 = 0,$$

$$M(x_5) = 200 * 0 - 50 * 1 = -50.$$

Двигаясь далее влево, дойдем до квадратной вершины – узла принятия решения, рядом с которым проставим максимальную величину из тех, что стоят на концах выходящих из него ветвей. В нашей задаче таких величин две (обе равны 25) и они соответствуют решениям о назначении цены продаж на уровне 250 и 300.

Для принятия окончательного решения необходимо проверить, нет ли между двумя наибольшими значениями результатов третьего, с еще большим значением прибыли. Сделаем проверку для цены в 275 ден. ед.:

$P(275) = (400-275)/(400-200) = 0,625$, $Q(275) = 1-0,625 = 0,375$,
прибыль составит $275 - 200 = 75$, убытки равны 50.

$$\text{Отсюда } M(275) = 75 * 0,625 - 50 * 0,375 = 28,125.$$

Таким образом, приняв решение о цене продажи в 275 ден. ед., можно обеспечить более высокий результат, чем при ценах в 250 или 300 ден. ед.

Для уточнения сделаем еще одну проверку в окрестностях цены, равной 275 ден. ед., и найдем, что отклонения от нее как в большую, так и в меньшую сторону снижают ожидаемую прибыль. Так, для цен в 270 и 280 ден. ед. прибыль получится равной 28 ден. ед.

Значит, окончательное оптимальное решение – остановиться на цене в 275 ден. ед.

Возможно построение с самого начала более подробной модели дерева решений с более мелким шагом изменения цены продаж, например в 25 или 5 ден. ед. Тогда оптимальное решение было бы получено сразу, без дополнительных проверок. Однако в таком случае само дерево оказалось бы более громоздким, что дало бы менее экономичный путь

нахождения оптимального решения. Поэтому целесообразнее строить дерево с более крупным шагом, а потом провести проверку в нужном месте с более мелкой градацией цены продаж.

Задача. Допустим необходимо выбрать лучший из трех инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3, которые требуют вложения средств в размерах 200, 300 и 500 ден. ед. и могут дать прибыль в размере 100, 200 или 300 ден. ед. соответственно.

Риск потери этих средств по проектам характеризуется на уровне 10; 5 и 20 %. Определить, какой проект даст большее значение прибыли.

Решение. Дерево решений для данной ситуации представлено на рис. 7.2.

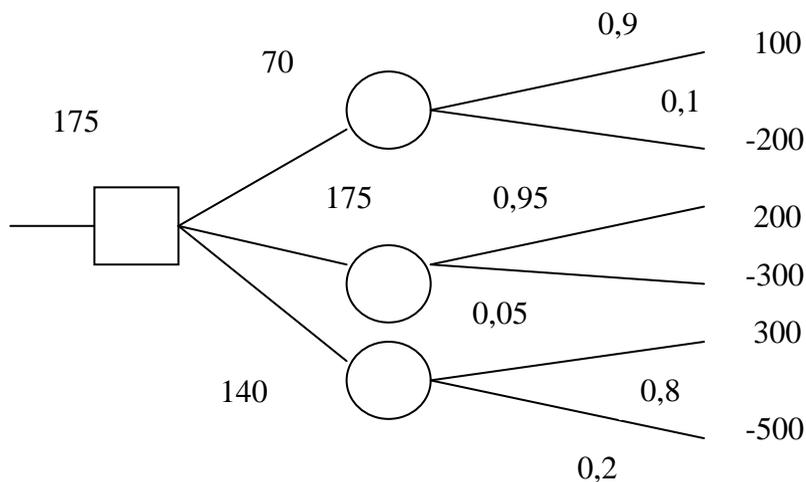


Рис. 7.2. Дерево решений по выбору инвестиционного проекта

Определим соответствующие математические ожидания прибыли по проектам:

$$M(x_1) = 100 * 0,9 - 200 * 0,1 = 70,$$

$$M(x_2) = 200 * 0,95 - 300 * 0,05 = 175,$$

$$M(x_3) = 300 * 0,8 - 500 * 0,2 = 140.$$

Наибольшее математическое ожидание прибыли, равное 175 ден. ед., соответствует принятию решения о реализации второго проекта.

Принятие решений на основе теории игр и статистических решений

Теория игр помогает выработать оптимальные управленческие решения в ситуациях игрового характера. Формализуя конкретные ситуации математически, их можно представить как игру двух или более игроков, каждый из которых преследует цель максимизации своей выгоды, своего выигрыша за счет другого.

Решение подобных задач требует определенности в формировании их условий: установления количества "игроков" и правил игры, выявления возможных стратегий игроков, возможных выигрышей (отрицательный выигрыш понимается как проигрыш). Важным элементом в условии задачи является стратегия, т.е. совокупность правил, которые в зависимости от ситуации в игре определяют однозначный выбор данного игрока. Количество стратегий у каждого игрока может быть конечным и бесконечным, отсюда и игры подразделяются на конечные и бесконечные. При исследовании конечных игр задаются матрицы выигрышей, а при бесконечных – функции выигрышей. Для решения задач применяются алгебраические методы, основанные на системе линейных уравнений и неравенств, итерационные методы, а также сведение задачи к некоторой системе дифференциальных уравнений.

На промышленных предприятиях теория игр может использоваться для выбора оптимальных решений, например при создании рациональных запасов сырья, материалов, полуфабрикатов, в вопросах качества продукции и других экономических ситуациях. В первом случае противостоят две тенденции: увеличения запасов, в том числе и страховых, гарантирующих бесперебойную работу

производства; сокращение запасов, обеспечивающих минимизацию затрат на их хранение; во втором – стремление к выпуску большого количества продукции, ведущего к снижению трудовых затрат; к повышению качества, сопровождающемуся часто уменьшением количества изделий и, следовательно, возрастанием трудовых затрат. В машиностроительном производстве противоборствующими направлениями являются стремление к максимальной экономии металла в конструкциях, с одной стороны, и обеспечение необходимой прочности конструкций – с другой.

На эффективность работы промышленных предприятий нередко оказывают влияния природные условия, например, погода может помешать доставке материалов и продукции. При этом вероятность наступления тех или иных событий многовариантна или неизвестна.

При принятии решения для игровой ситуации составляется матрица игры, содержащая выигрыши a_{ij} игрока, выбравшего i -ю стратегию при j -м состоянии рыночной среды (Природы).

a_{11}	a_{12}	p_1
a_{21}	a_{22}	p_2

Нижнюю цену игры находят из выражения

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij} .$$

Затем определяют верхнюю цену игры

$$\beta = \min_j \max_i a_{ij} .$$

Если нижняя цена игры не равна верхней, т.е. $\alpha \neq \beta$, тогда решение игры находят в смешанных стратегиях. В этом случае вероятности применения различных стратегий p_1 и p_2 в игре два на два (2×2) и цену игры V определяют исходя из следующих соотношений.

$$\begin{cases} a_{11} \cdot p_1 + a_{21} \cdot p_2 = V ; \\ a_{12} \cdot p_1 + a_{22} \cdot p_2 = V ; \\ p_1 + p_2 = 1 . \end{cases}$$

$$p_1 = \frac{a_{22} - a_{21}}{a_{11} - a_{12} + a_{22} - a_{21}} ; \quad p_2 = 1 - p_1 ; \quad V = \frac{a_{11} \cdot a_{22} - a_{21} \cdot a_{12}}{a_{11} - a_{12} + a_{22} - a_{21}} .$$

Пример. Допустим, руководство предприятия рассматривает два альтернативных варианта решения (A_1 и A_2) при двух возможных сценариях (B_1 и B_2) развития ситуации во внешней среде. Оценки последствий решений в виде ожидаемой прибыли (в млн. ден.ед) представлены следующей матрицей игры

	B_1	B_2
A_1	5	3
A_2	1	7

Определим нижнюю α и верхнюю β цену игры:

	B_1	B_2	$\alpha_i = \min_j a_{ij}$	
A_1	5	3	3	$\alpha = \max_i \alpha_i$
A_2	1	7	1	
$\beta_j = \max_i a_{ij}$	5	7		
	$\beta = \min_j \beta_j$			$\alpha \neq \beta$

Поскольку нижняя цена игры не равняется верхней, игра решается в смешанных стратегиях.

$$p_1 = \frac{a_{22} - a_{21}}{a_{11} - a_{12} + a_{22} - a_{21}} = \frac{7 - 1}{5 - 3 + 7 - 1} = \frac{6}{8} = 0,75,$$

$$p_2 = 1 - p_1 = 1 - 0,75 = 0,25$$

$$V = \frac{a_{11} \cdot a_{22} - a_{21} \cdot a_{12}}{a_{11} - a_{12} + a_{22} - a_{21}} = \frac{5 \cdot 7 - 1 \cdot 3}{5 - 3 + 7 - 1} = \frac{32}{8} = 4.$$

Таким образом, для получения гарантированной прибыли, равной 4 млн. ден.ед., необходимо чередовать возможные решения с частотой (вероятностью) 0,75 для C_1 и 0,25 для C_2 . Или распределить свои ресурсы между решениями C_1 и C_2 в пропорции 3:1 ($0,75:0,25 = 3:1$).

В игре с Природой решение принимается с учётом полезности возможного результата при различных сценариях развития ситуаций во внешней среде (например, конъюнктура рынка или условия погоды) и оценок их вероятности.

Пусть имеется m возможных стратегий (линий поведения) - $C_1, \dots, C_i, \dots, C_m$; n состояний Природы $\Pi_1, \dots, \Pi_j, \dots, \Pi_n$, оценки вероятности которых равны $q_1, \dots, q_j, \dots, q_n$, результат игры a_{ij} при каждом сочетании стратегий задан матрицей игры:

	Π_1	...	Π_j	...	Π_n
C_1	a_{11}	...	a_{1j}	...	a_{1n}
...
C_i	a_{i1}	...	a_{ij}	...	a_{in}
...
C_m	a_{m1}	...	a_{mj}	...	a_{mn}

Необходимо выбрать наилучшую стратегию поведения, которая по сравнению с другими наиболее выгодна.

Допустим, руководство предприятия должно выбрать вариант планового решения об уровне выпуска и реализации продукции с учётом конъюнктуры рынка:

План производства и реализации	Конъюнктура рынка		
	Π_1	Π_2	Π_3
	Вероятности состояния спроса		

продукции	$q_1 = 0,2$	$q_2 = 0,5$	$q_3 = 0,3$
	Размер прибыли a_{ij} , млн. ден.ед.		
C_1	7,2	8,7	6,5
C_2	8,8	7,3	9,4
C_3	6,4	5,4	7,4

Критерии выбора стратегии

Проведем анализ стратегий производства при неопределенной рыночной конъюнктуре. Для выбора наилучшей стратегии поведения на рынке товаров и услуг существуют различные критерии, среди которых можно назвать критерии: Байеса, Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица и максимакса. Предпочтительнее будет выбрать то решение, которое будет оценено как наиболее полезное по нескольким критериям.

Критерий Байеса используется, если в результате исследований известны вероятности всех состояний Природы (q_j). При этом, если учтены все из n возможных состояний, тогда

$$\sum_{j=1}^n q_j = 1.$$

В этом случае в качестве показателя, который необходимо максимизировать, берется среднее значение выигрыша

$$B = \max_i \sum_{j=1}^n a_{ij} \cdot q_j.$$

Определим наилучшую стратегию по критерию Байеса:

$$7,2 \cdot 0,2 + 8,7 \cdot 0,5 + 6,5 \cdot 0,3 = 7,74,$$

$$8,8 \cdot 0,2 + 7,3 \cdot 0,5 + 9,4 \cdot 0,3 = 8,23,$$

$$6,4 \cdot 0,2 + 5,4 \cdot 0,4 + 7,4 \cdot 0,3 = 6,2.$$

Наилучшая стратегия C_2 дает максимальный средний «выигрыш» в размере 8,23 млн. ден.ед.

Критерий Лапласа применяется в случае наибольшей неопределенности обстановки. При этом все n состояний Природы принимаются равновероятными, т.е. вероятность каждого из состояний $q_j = \frac{1}{n}$. Согласно этому критерию «недостаточного основания» находится максимальный «средний» выигрыш.

$$L = \max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n a_{ij}.$$

Определим наилучшую стратегию по критерию Лапласа:

$$(7,2 + 8,7 + 6,5) / 4 = 7,5,$$

$$(8,8 + 7,3 + 9,4) / 4 = 8,5,$$

$$(6,4 + 5,4 + 7,4) / 4 = 6,4.$$

Наилучшая стратегия C_2 дает максимальный средний «выигрыш» в размере 8,5 млн. ден.ед.

Критерий Вальда – это максиминный критерий крайнего пессимизма, или наибольшей осторожности, перестраховки. В этом случае оптимальной гарантированной стратегией для игрока C будет чистая стратегия C_i , при которой наименьший «выигрыш» будет максимальным:

$$V = \max_i \min_j a_{ij}.$$

Используя матрицу игры, определяем минимальный выигрыш для всех стратегий

$$\alpha_1 = 6,5; \quad \alpha_2 = 7,3; \quad \alpha_3 = 5,4.$$

Наилучшая стратегия C_2 даёт максимальный (из минимальных) «выигрыш» в размере 7,3 млн. ден.ед.

Критерий Сэвиджа сводится к тому, чтобы любыми путями избежать большого риска при принятии решения. Оптимальной будет стратегия C_i , при которой минимизируется величина максимального риска в наихудших условиях:

$$S = \min_i \max_j r_{ij}.$$

Риск рассчитывается как разность между ожидаемым результатом действий при наличии точных данных об обстановке и результатом, который может быть достигнут, если эти данные точно не известны. Величины риска определяются из следующего выражения:

$$r_{ij} = \max_i a_{ij} - a_{ij} = \beta_j - a_{ij},$$

где a_{ij} – размер «выигрыша» при выборе i -й стратегии при j -м состоянии Природы; β_j – максимальный «выигрыш» для j -й обстановки; r_{ij} – величина риска при выборе i -й стратегии при j -й обстановке. Составим матрицу рисков

	Π_1	Π_2	Π_3
C_1	1,6	0	2,9
C_2	0	1,4	0
C_3	2,4	3,3	2

Используя матрицу рисков, находим максимальные риски для всех стратегий

$$r_i = \max_j r_{ij}$$

$$r_1 = 2,9, \quad r_2 = 1,4, \quad r_3 = 3,3.$$

Наилучшая стратегия C_2 допускает минимальный риск (из максимальных) в размере 1,4 млн. ден.ед.

Критерий Гурвица является линейной комбинацией пессимистической и оптимистической позиций. Стратегия выбирается из условия

$$G = \max_i \{k \cdot \min_j a_{ij} + (1 - k) \cdot \max_j a_{ij}\},$$

где k – коэффициент «пессимизма».

Коэффициент k меняется от 0 до 1, не принимая этих граничных значений ($0 < k < 1$). Коэффициент k выбирается на основании опыта или из субъективных соображений. Чем опаснее ситуация, тем менее мы склонны к риску, тем больше мы хотим подстраховаться, а значит, тем ближе к единице выбирается k . Примем $k = 0,4$, тогда

$$0,4 \cdot 6,5 + 0,6 \cdot 8,7 = 7,82,$$

$$0,4 \cdot 7,3 + 0,6 \cdot 9,4 = 8,56,$$

$$0,4 \cdot 5,4 + 0,6 \cdot 7,4 = 6,6.$$

Наилучшая стратегия C_2 дает «выигрыш» в размере 8,56 млн. ден.ед. По большинству критериев наилучшей стратегией является C_2 .

Критерий крайнего оптимизма (максимакса) предполагает выбор стратегии, при которой из самых больших «выигрышей» для каждой стратегии выбирается наибольший. Этот критерий характерен для легкомысленного руководителя, полагающегося в принятии решений на «авось»:

$$M = \max_i \max_j a_{ij}.$$

$$x_1 = 8,7, \quad x_2 = 9,4, \quad x_3 = 7,4.$$

Наивыгоднейшая стратегия C_2 может дать «выигрыш» в размере 9,4 млн. ден.ед..

Для автоматизации расчёта в игровых моделях возможно использование программы «Игры с Природой» из ППП PRI-МА. Для этого необходимо ввести в Excel платёжную матрицу прибылей и убытков (например, в ячейки B6:D8), ввести также вероятности возможных ситуаций во внешней среде (например, в ячейки B4:D4) и коэффициент пессимизма (например, в ячейку B10).

В диалоговой форме программы *Игры с Природой* (рис. 7.3) указать адреса ячеек, содержащих вероятности состояний внешней среды (Природы), расположение матрицы прибылей и убытков (платёжной матрицы) и адрес ячейки с величиной коэффициента пессимизма (долей пессимизма, присущего лицу, принимающему решения).

Результаты расчёта и определения предпочтительных стратегий с использованием различных критериев выбора в играх с Природой представлены на рис. 7.4.

Вторая стратегия является наилучшей по большинству критериев.

Microsoft Excel - Книга1

Файл Правка Вид Вставка Формат Сервис Данные Окно

J20

	A	B	C	D
1	План производства и реализации продукции	Конъюнктура рынка		
2		Π_1	Π_2	Π_3
3		Вероятности состояния спроса		
4		0,2	0,5	0,3
5		Размер прибыли a_{ij} , млн. ден. ед.		
6	C_1	7,2	8,7	6,5
7	C_2	8,8	7,3	9,4
8	C_3	6,4	5,4	7,4
9				
10	$K_p =$	0,4		

PRIMA Справка Введите

- Сетевая модель PERT/CPM
- Система массового обслуживания
- Балансовая модель Леонтьева
- Раскрой длинномерного материала
- Транспортная задача
- Управление запасами
- Игры с Природой**
- Обработка результатов экспертизы
- Метод анализа иерархий
- Бенчмаркинг - метод расстояний
- Динамическое программирование
- Алгоритмические модели

Игры с Природой (с) Амелин С.В.

Вероятности состояний Природы

Лист1!\$B\$4:\$D\$4

Платежная матрица

Лист1!\$B\$6:\$D\$8

Коэффициент пессимизма

Лист1!\$B\$10

Пуск

Конец

Вопросы ?

Рис. 7.3. Заполнение диалоговой формы Игры с Природой

	A	B	C	D	E	F
19	ПО КРИТЕРИЮ БАЙЕСА					
20	ПРИ АПРИОРНЫХ ВЕРОЯТНОСТЯХ СОСТОЯНИЯ «ПРИРОДЫ»					
21	0,2	0,5	0,3			
22	1-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_1 = 7,74$					
23	2-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 8,23$					
24	3-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_3 = 6,2$					
25	ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 8,23$					
26						
27	ПО КРИТЕРИЮ ЛАПЛАСА					
28	1-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_1 = 7,467$					
29	2-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 8,5$					
30	3-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_3 = 6,4$					
31	ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 8,5$					
32						
33	ПО КРИТЕРИЮ ВАЛЬДА					
34	1-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_1 = 6,5$					
35	2-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 7,3$					
36	3-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_3 = 5,4$					
37	ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 7,3$					
38						
42	МАТРИЦА «РИСКОВ»					
43	1,6	0	2,9			
44	0	1,4	0			
45	2,4	3,3	2			
46						
47	ПО КРИТЕРИЮ СЭВИДЖА					
48	1-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_1 = 2,9$					
49	2-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 1,4$					
50	3-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_3 = 3,3$					
51	ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 1,4$					
52						
53	ПО КРИТЕРИЮ ГУРВИЦА					
54	ПРИ КОЭФФИЦИЕНТЕ «ПЕССИМИЗМА» $k = 0,4$					
55	1-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_1 = 7,82$					
56	2-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 8,56$					
57	3-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_3 = 6,6$					
58	ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 8,56$					
59						
60	ПО КРИТЕРИЮ МАКСИМАКСА					
61	1-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_1 = 8,7$					
62	2-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 9,4$					
63	3-Я СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_3 = 7,4$					
64	ЛУЧШАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ ИГРОКА «А» ДАЕТ «ВЫИГРЫШ» $A_2 = 9,4$					

Рис. 7.4. Результаты расчёта в игре с Природой

Задание 1. Фирма может в апреле израсходовать 35 тыс. ден. ед. на изготовление брюк и костюмов, причем брюки обходятся ей по 10 ден. ед., а костюм – по 25 ден. ед. Реализация продукции будет проходить в мае по следующим ценам: брюки – по 20 ден. ед, костюмы – по 45 ден. ед. По статистике в мае в случае прохладной погоды можно продать 500 брюк и 1200 костюмов, в случае теплой погоды – 2000 брюк и 600 костюмов. Товар, не реализованный в течение месяца, долго лежит на складах и дохода не приносит.

Какое принять решение? Сколько нужно производить продукции каждого типа, чтобы максимизировать средний доход фирмы?

Задание 2. Отделу инвестиций поручено разместить большое количество денежных средств на год с использованием одной из трёх альтернатив: облигации, депозиты или акции. Возможные сценарии развития экономической ситуации в стране характеризуются следующими вероятностными оценками: 0,35 – вероятность роста темпов инфляции, 0,45 – вероятность экономического роста, 0,2 – вероятность застоя в экономике. Предположительная оценка доходности альтернатив следующая:

- в случае инфляции облигации дадут 3%, депозиты – 6,5%, а акции упадут на 2%;

- в случае экономического роста облигации дадут 12%, депозиты – 6,5%, акции – 15%;

- при застое облигации дадут 6%, депозиты – 6,5%, акции – 3%.

Обоснуйте решение отдела инвестиций с помощью «дерева решений».

Коэффициент пессимизма, присущего руководителю отдела, равен 0,3.

Необходимо обосновать решение отдела инвестиций с помощью различных критериев выбора стратегий.

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ

Ранжирование целей, выбор альтернативных вариантов решений, дающих наибольшее приближение к поставленным целям, возможно осуществить с помощью метода анализа иерархий (МАИ). Методологию МАИ можно представить как оперативное вмешательство в процесс выработки решения. С помощью моделей МАИ можно провести наглядную декомпозицию любой сложной проблемы. Верхний уровень иерархий (фокус) дает представление о самом общем взгляде на проблему. На следующих уровнях, постепенно спускаясь с вершины до основания, происходит все более детальное рассмотрение проблемы, осуществляется последовательная декомпозиция сложной проблемы на все более мелкие детали, которые в итоге дадут подробное описание структуры проблемы. При этом сложная проблема преобразуется в относительно простую, ясную, наглядную модель, поскольку в моделях МАИ происходит формализация и визуализация сложного процесса. Под иерархией понимают определенный тип системы, основанный на предположении, что элементы системы могут группироваться в несвязанные множества. Элементы каждой группы находятся под влиянием элементов другой группы и, в свою очередь, оказывают влияние на элементы следующей группы. При этом считается, что элементы в каждой группе иерархии (называемые уровнем, кластером, стратой) независимы. Решение задач ранжировки целей и выбора альтернативных вариантов управленческих решений с помощью метода анализа иерархий можно представить в виде следующего алгоритма CEL:

1. Анализ исходной проблемной ситуации. Определение, постановка и исследование исходной проблемы. Предварительная постановка целей.

2. Определение проблемно-целевой области, выбор и постановка ключевой проблемы, корректировка целей.

3. Определение альтернативных вариантов решения проблемы.

4. Разработка множества критериев для ранжирования целей и альтернативных вариантов решений.

5. Построение иерархической модели целей, критериев и альтернатив управленческих решений ключевой проблемы. При формировании иерархии целей производится декомпозиция проблемы принятия решений с выделением главных целей, подцелей и различных альтернатив решений для достижения этих целей.

6. Построение матриц попарных сравнений для каждого элемента нижних уровней и заполнение их с помощью экспертных суждений и шкалы относительной важности сравнения альтернатив. При этом элементы иерархии одного уровня должны быть сопоставимыми друг с другом. Для преобразования суждений сопоставимости в количественные показатели используется следующая шкала (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Шкала сравнения альтернатив

Баллы	Значение
1	Одинаковая значимость альтернатив (элементов)
3 (1/3)	Немного большая (меньшая) значимость i -го элемента по сравнению с j -м
5 (1/5)	Более высокая (низкая) значимость
7 (1/7)	Очень высокая (низкая) значимость
9 (1/9)	Максимально возможное различие, абсолютно доминирующая (крайне низкая) значимость
2 (1/2), 4 (1/4), 6 (1/6), 8 (1/8)	промежуточные значения

Относительная значимость каждого элемента определяется посредством сравнения альтернатив со всеми другими элементами того же уровня. Значимость при этом может интерпретироваться в отношении каждого элемента вышестоя-

щего уровня иерархии и в отношении целевых критериев как вклад в достижение главной цели.

Лицо, принимающее решение (ЛПР), попарно оценивая элементы из множества альтернатив A одного уровня, присваивает всем парам i и j значение V_{ij} , показывающее насколько i -я альтернатива более значима, чем j -я, в отношении определенного элемента следующего, более высокого уровня. Такое сравнение производится для всех элементов более высокого уровня и всех прочих уровней. При этом должен действовать принцип обратной пропорциональности: оценка значимости i -й альтернативы при сравнении с j -й должна соответствовать обратному значению этого показателя, получаемому при сравнении j -й альтернативы с i -ой ($V_{ij} = 1 / V_{ji}$ для всех i и j).

Результаты попарного сравнения n альтернатив можно представить в виде матрицы V размерности $n \times n$. Значения главной диагонали такой матрицы равны соответственно 1.

7. Определение локальных векторов приоритетов, или весовых коэффициентов важности альтернатив и индекса согласованности суждений экспертов.

Расчет вектора приоритетов P для каждой матрицы попарных сравнений альтернатив можно проводить на основе метода определения собственного вектора. Тогда, для матрицы V определяют максимальное собственное значение λ_{max} и соответствующий ему собственный вектор исходя из следующих соотношений:

$$(V - \lambda \cdot E) \cdot P = 0, \det |V - \lambda \cdot E| = 0,$$

где E – единичная матрица размерности $n \times n$.

Проверка согласованности оценок приоритетов проводится для всех матриц попарного сравнения. Индекс согласованности (коэффициент инконсистентности) определяется из выражения

$$KI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}.$$

Если индекс согласованности $KI \leq 0,1$, то практически считается, что мера согласованности находится на приемлемом уровне.

Отношение согласованности определяется следующим образом:

$$Ko = KI / RI,$$

где RI – средний показатель индексов согласованности, зависящий от размерности матрицы (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Значения показателя RI

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49

Критическое значение показателя отношения согласованности составляет $0,1$, при этом матрицы попарных сравнений с $Ko \leq 0,1$ рассматриваются в качестве достаточно согласованных, в противном случае следует проводить пересмотр оценок попарного сравнения.

8. Синтез иерархии с расчетом параметров иерархической модели и общего индекса согласованности. Относительная значимость альтернативных вариантов решений взвешивается с учетом значимости подцелей и вероятности различных сценариев развития ситуации. При этом вектор взвешивания умножается на матрицу весов, составляемую из векторов взвешивания последующих уровней.

Процесс определения приоритетов для альтернатив A_i относительно главной цели можно представить как величину полезности Π_{A_i} :

$$\Pi_{A_i} = \sum_{k=1}^n P_k P_{ik},$$

где индекс k означает элементы следующего вышестоящего уровня, которые должны представлять собой целевые критерии; P_k – глобальный приоритет этих целевых критериев; p_{ik} – относительная значимость альтернативы A_i согласно k -го критерия.

9. В случае неудовлетворительного решения, низкой согласованности суждений экспертов осуществляется коррекция

вариантов модели на основе агрегации или дезагрегации, включения или исключения уровней, изменения связей между вершинами модели, коррекции экспертных суждений.

Один из способов приближенного определения вектора локальных приоритетов P основан на использовании среднего геометрического значения для каждой строки матрицы. При этом для каждой строки матрицы извлекается корень n -й степени из произведения элементов данной строки (n - размерность квадратной матрицы).

$$g_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n V_{ij}}$$

Полученный таким образом n – элементный столбец среднегеометрических величин g нормализуется делением каждого элемента этого столбца g_i на сумму значений всех элементов этого столбца G_Σ .

$$G_\Sigma = \sum_{i=1}^n g_i ; P_i = g_i / G_\Sigma$$

Максимальное собственное значение λ_{\max} матрицы V приближенным методом определяется следующим образом: для этого сначала суммируется каждый столбец суждений,

$$S_j = \sum_{i=1}^n V_{ij}$$

затем сумма первого столбца S_1 умножается на первый элемент P_1 нормализованного вектора локальных приоритетов, сумма второго столбца – на вторую компоненту и т.д. Все полученные произведения затем суммируются.

$$\lambda_{\max} = \sum_{i=1}^n S_j \cdot P_i, \quad i = j$$

V_{11}	V_{1j}	V_{1n}	$G_1 = (V_{11} * \dots * V_{1n})^{1/n}$	$P_1 = G_1 / G_\Sigma$
V_{i1}	...	V_{in}
V_{n1}	V_{nj}	V_{nn}	$G_n = (V_{n1} * \dots * V_{nn})^{1/n}$	$P_n = G_n / G_\Sigma$
$S_1 = V_{11} + \dots + V_{n1}$...	$S_n = V_{n1} + \dots + V_{nn}$	$G_\Sigma = G_1 + \dots + G_n$	$\lambda_{\max} = S_1 * P_1 + \dots + S_n * P_n$
			$KI = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$	$Ko = KI / RI$

Задача распределения энергии

Предположим, что необходимо разрешить проблему распределения энергии в некоторой стране между тремя ее крупнейшими пользователями: бытовым потреблением (БП), транспортом (ТР) и промышленностью (ПР). Они составляют третий, или низший, уровень иерархии. Целями, по отношению к которым оцениваются эти потребители, являются вклад в развитие экономики (Э), вклад в качество окружающей среды (С) и вклад в национальную безопасность (Б). Цели составляют второй уровень иерархии. Общая цель – благоприятное социальное и политическое положение (БС) – первый уровень иерархии (рис. 8.1).

Задача заключается в определении влияния нижнего уровня иерархии на первый уровень через промежуточный второй уровень. Поэтому приоритеты третьего уровня относительно каждой цели второго уровня получаются из матриц попарных сравнений относительно этих целей, а полученные столбцы приоритетов взвешиваются затем при помощи столбца приоритетов второго уровня, что позволяет получить в итоге искомый составной столбец приоритетов третьего уровня.

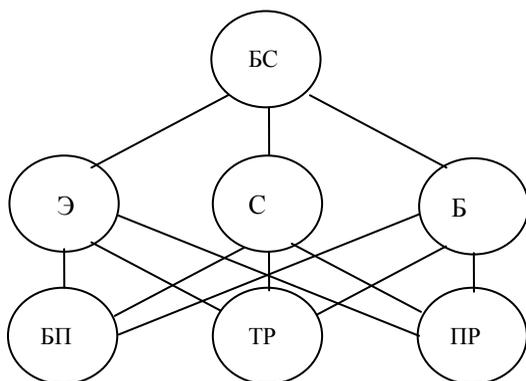


Рис. 8.1. Модель иерархии целей и решений

Построим матрицу попарных сравнений трех целей: Э, С и Б в соответствии с их воздействием на общую цель – БС. Так, согласно мнению экспертов, экономика имеет сильное превосходство перед окружающей средой (оценка 5) и слабое перед национальной безопасностью (оценка 3):

БС	Э	С	Б	Р	
Э	1	5	3	0,65	$\lambda_{\max}=3,004$
С	1/5	1	1/2	0,12	ИС=0,002
Б	1/3	2	1	0,23	ОС=0,003

Анализ столбца приоритетов Р показывает, что по социально-политическому влиянию экономика получает приоритет 0,65, окружающая среда – 0,12 и национальная безопасность – 0,23 (рис. 8.2).

Далее проводится оценка относительной важности каждого потребителя с точки зрения экономики, окружающей среды и национальной безопасности (составляющих второй уровень иерархии).

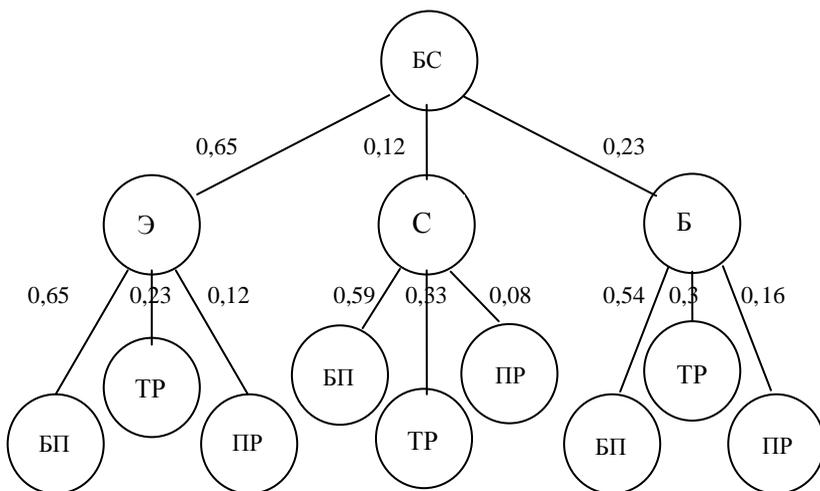


Рис. 8.2. Модель иерархии с приоритетами

Соответствующие матрицы попарных сравнений, индексы согласованности и столбцы приоритетов имеют следующий вид:

Э(0,65)	БП	ТР	ПР	P_3	
БП	1	3	5	0,65	$\lambda_{\max}=3$
ТР	1/3	1	2	0,23	ИС=0,002
ПР	1/5	1/2	1	0,12	ОС=0,003
С(0,12)	БП	ТР	ПР	P_C	
БП	1	2	7	0,59	$\lambda_{\max}=3,01$
ТР	1/2	1	5	0,33	ИС=0,01
ПР	1/7	1/5	1	0,08	ОС=0,01
Б(0,23)	БП	ТР	ПР	P_B	
БП	1	2	3	0,54	$\lambda_{\max}=3,01$
ТР	1/2	1	2	0,30	ИС=0,005
ПР	1/3	1/2	1	0,16	ОС=0,008

Далее полученные столбцы приоритетов записываются в виде матрицы. Умножая эту матрицу на столбец приоритетов целей, находят искомый столбец приоритетов

третьего уровня иерархии, представляющий потребителей энергии БП, ТР и ПР (взвешенный согласно общему влиянию):

$$\begin{pmatrix} 0,65 & 0,59 & 0,54 \\ 0,23 & 0,33 & 0,30 \\ 0,12 & 0,08 & 0,16 \end{pmatrix} * \begin{pmatrix} 0,65 \\ 0,12 \\ 0,23 \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 0,62 \\ 0,26 \\ 0,12 \end{pmatrix} .$$

Результаты вычислений показывают, что на бытовое потребление следует выделить 62 % энергии, на транспорт – 26 % и на промышленность – 12 %.

Для автоматизации расчёта приоритетов методом анализа иерархий возможно использование ППП PRIMA (рис. 8.3 – 8.6)

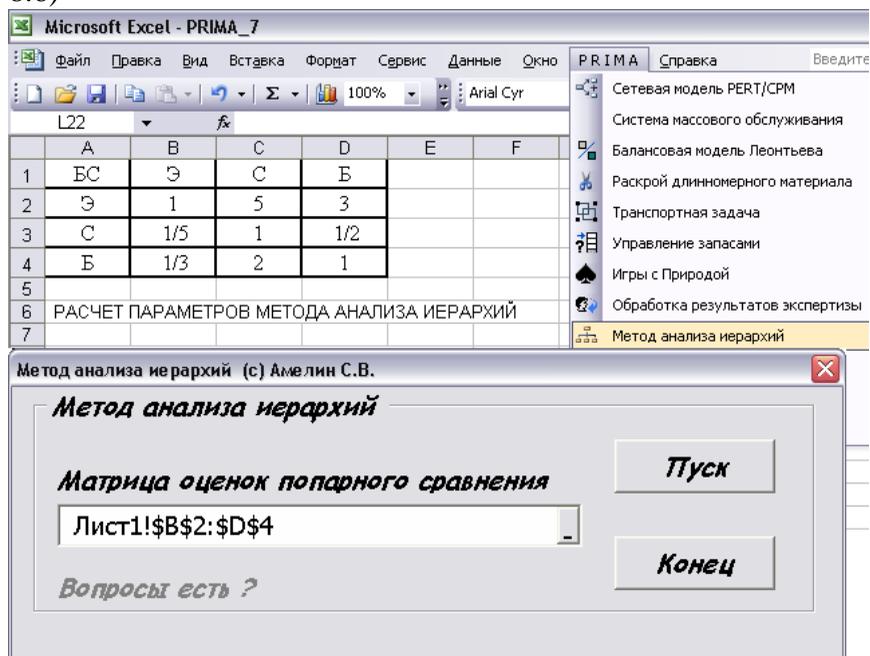


Рис. 8.3. Ввод исходных данных в диалоговую форму Метод анализа иерархий

	A	B	C	D	E	F
1	BC	Э	С	Б		
2	Э	1	5	3		
3	С	1/5	1	1/2		
4	Б	1/3	2	1		
5						
6	РАСЧЕТ ПАРАМЕТРОВ МЕТОДА АНАЛИЗА ИЕРАРХИЙ					
7						
8	МАТРИЦА ОЦЕНОК ПОПАРНОГО СРАВНЕНИЯ					
9	Оценки			Вектор приоритетов		
10	1	5	3	P(1) =	0,648329	
11	1/5	1	1/2	P(2) =	0,12202	
12	1/3	2	1	P(3) =	0,229651	
13	max собственное значение L=			3,003695		
14	индекс согласованности =			0,001847		
15	отношение согласованности =			0,003185		

Рис. 8.4. Расчёт локальных приоритетов подцелей

	А	В	С	Д	Е
17	Э	БП	ТР	ПР	
18	БП	1	3	5	
19	ТР		1	2	
20	ПР			1	
21	МАТРИЦА ОЦЕНОК ПОПАРНОГО СРАВНЕНИЯ				
22	Оценки			Вектор приоритетов	
23	1	3	5	P(1) =	0,648329
24	1/3	1	2	P(2) =	0,229651
25	1/5	1/2	1	P(3) =	0,12202
26	max собственное значение L=			3,003695	
27	индекс согласованности =			0,001847	
28	отношение согласованности =			0,003185	
29					
30	С	БП	ТР	ПР	
31	БП	1	2	7	
32	ТР		1	5	
33	ПР			1	
34	МАТРИЦА ОЦЕНОК ПОПАРНОГО СРАВНЕНИЯ				
35	Оценки			Вектор приоритетов	
36	1	2	7	P(1) =	0,591723
37	1/2	1	5	P(2) =	0,333217
38	1/7	1/5	1	P(3) =	0,07506
39	max собственное значение L=			3,014152	
40	индекс согласованности =			0,007076	
41	отношение согласованности =			0,0122	

Рис. 8.5. Расчёт локальных приоритетов альтернатив

G57		fx {=МУМНОЖ(A57:C59;E10:E12)}						
	A	B	C	D	E	F	G	H
42								
43	Б	БП	ТР	ПР				
44	БП	1	2	3				
45	ТР		1	2				
46	ПР			1				
47	МАТРИЦА ОЦЕНОК ПОПАРНОГО СРАВНЕНИЯ							
48	Оценки				Вектор приоритетов			
49	1	2	3		P(1) =	0,539613		
50	1/2	1	2		P(2) =	0,296962		
51	1/3	1/2	1		P(3) =	0,163425		
52	max собственное значение L=			3,009203				
53	индекс согласованности =			0,004601				
54	отношение согласованности =			0,007933				
55								
56	P_а	P_с	P_б		P			
57	0,648329	0,591723	0,539613		0,648329		0,616455	БП
58	0,229651	0,333217	0,296962	X	0,12202	=	0,257746	ТР
59	0,12202	0,07506	0,163425		0,229651		0,125799	ПР

Рис. 8.6. Расчёт глобальных приоритетов альтернатив

При проведении расчётов необходимо ввести матрицу оценок попарных сравнений подцелей или критериев в таблицу Excel (например, в ячейки B2:D4). Вызвать программу *Метод анализа иерархий* из ППП PRIMA и ввести в окно диалоговой формы адреса ячеек, содержащих матрицу оценок (рис. 8.3).

Результаты расчёта векторов локальных приоритетов для подцелей и альтернатив по каждой подцели представлены на рис. 8.4. Глобальные приоритеты альтернатив определяются путём умножения матрицы локальных приоритетов альтернатив (составленной из векторов локальных приоритетов альтернатив по каждой подцели – A57:C59 скопированных из ячеек E23:E25, E36:E38 и E49:E51) на вектор локальных приоритетов самих подцелей (E10:E12 или E57:E59).

Для расчёта величины полезности альтернатив – вектора глобальных приоритетов, следует выделить ячейки G57:G59 и ввести в них функцию МУМНОЖ из категории

Математические. Аргументами функции являются адреса матрицы локальных приоритетов альтернатив и вектора локальных приоритетов подцелей. Ввод функции как формулы массива завершается нажатием клавиши F2 и после этого – комбинации клавиш Ctrl+Shift+Enter. Результат представлен на рис. 8.6.

Занятие 9

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ ПО РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ДЕФИЦИТНОГО МАТЕРИАЛА ПО ПРОИЗВОДСТВЕННЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМ

Постановка задачи. Руководителю предприятия необходимо принять решение о распределении дефицитного материала по видам продукции, вырабатываемой производственными подразделениями предприятия.

В производственных подразделениях промышленного предприятия при изготовлении n видов продукции традиционно применяется материал Mx . Потребность в этом материале на планируемый период составляет X тонн. Стоимость 1 кг материала Mx равна Cx . Освоение новых технологий позволило сочетать использование традиционного материала и взаимозаменяемого с ним нового, более экономичного материала $Mу$. Выполнение производственного задания за тот же планируемый период потребует Y тонн материала $Mу$. Поскольку новый материал $Mу$ производится в небольшом количестве, объем его поставки за планируемый период не может превышать F тонн. Стоимость 1 кг материала $Mу$ составляет $Cу$. Потребность в материалах Mx и $Mу$ для i – го вида продукции составляет соответственно $x(i)$ и $y(i)$. Удельная величина затрат на производство и рационализацию продукции (без материальных затрат) составляет в расчете на 1 кг материала соответственно $Zx(i)$ и $Zy(i)$.

Используя различные критерии выбора, найти рациональное распределение ограниченного ресурса

материала M_y по n видам продукции производства. При этом возможно полное или частичное замещение материала M_x материалом M_y .

Для выбора и принятия решения руководитель должен определиться с критерием выбора. Выбор критерия оценки эффективности решения зависит от предпочтений лица, принимающего решения. Для принятия рационального решения можно использовать следующий перечень альтернативных вариантов организации обеспечения потребности подразделений производства в материалах:

- 1) P_1 – на основе опыта и интуиции,
- 2) P_2 – пропорционально заявкам на материал-заменитель,
- 3) P_3 – по величине коэффициента замены,
- 4) P_4 – в порядке поступления заявок по видам продукции,
- 5) P_5 – согласно снижению стоимости материала,
- 6) P_6 – согласно снижению себестоимости продукции,
- 7) P_7 – согласно снижению материалоемкости продукции,
- 8) P_8 – по удельному снижению себестоимости на 1 т материала заменителя.

Условные обозначения:

$C_x(i)$ – себестоимость продукции i – го вида, изготовленной из материала M_x ,

$C_y(i)$ – себестоимость продукции i – го вида, изготовленной из материала M_y ,

$\Delta(i)$ – экономический эффект (экономия), полученный при замене материала M_x на M_y при изготовлении i – го вида продукции,

$R(i)$ – правило выбора, приоритет в очереди распределения фондов материала M_y для производства i – го вида продукции,

F – общий фонд материала M_y ,

$f(i)$ – фонд материала M_y , выделяемый для производства i – го вида продукции,

$e(i)$ – расчетная величина экономии в результате принятия решения о частичной замене материала Mx на материал My .

Порядок расчетов:

$$1. Cx(i) = (Цx + Zx(i)) * x(i); \quad Cx = \sum_{i=1}^n Cx(i);$$

$$Cy(i) = (Цy + Zy(i)) * y(i); \quad Cy = \sum_{i=1}^n Cy(i);$$

$$\Theta(i) = Cx(i) - Cy(i); \quad \Theta = \sum_{i=1}^n \Theta(i).$$

$$2. P(i) = \Theta(i) / y(i).$$

$$3. \text{Исходное состояние } \sum_{k=1}^n f(k) = 0.$$

$$4. F_{\text{ТЕК}} = F - \sum_{k=1}^n f(k).$$

$$5. P(k) = \max \{P(i)\}.$$

6. Если $y(k) < F_{\text{тек}}$, тогда $f(k) = y(k)$;
исключить из дальнейшего выбора элемент $P(k)$;

определить $\sum_{k=1}^n f(k)$ и далее п.4.

7. Если $y(k) \geq F_{\text{тек}}$, тогда $f(k) = F_{\text{тек}}$.

$$8. e(i) = P(i) * f(i); \quad e = \sum_{i=1}^n e(i).$$

$$9. e\% = e / e_{\text{max}}.$$

Исходные данные.

При изготовлении пяти видов продукции используется традиционный материал Mx , потребность в котором на планируемый период – 1370 т. Цена материала Mx – 2 тыс. ден.ед./кг.

В результате промышленного освоения новых видов материалов появилась возможность замены материала Mx на

более экономичный материал M_y , потребность в котором для выполнения той же производственной программы – 350 т. Однако в течение планируемого периода может быть поставлено только $F = 170$ т нового материала по цене 4 тыс. ден.ед./кг.

Количественные показатели, характеризующие данную производственную ситуацию, представлены в таблице:

Вид продукции	Потребность в материале, т		Себестоимость продукции, тыс. ден.ед.	
	M_x	M_y	X	Y
1	120	30	84000	36000
2	600	120	144000	72000
3	100	50	44000	24000
4	150	50	40000	22000
5	400	100	480000	340000
Итого:	1370	350	792000	494000

Требуется найти наиболее эффективное распределение ограниченных фондов материала M_y по видам продукции (потребителям), замещающего полностью или частично материал M_x .

Эффективность принимаемого решения зависит от выбора критерия предпочтения (очередности) удовлетворения потребностей в материале M_y по видам продукции (потребителям).

В рамках первого критерия P_1 допускается любой из возможных наборов распределения фондов материала M_y , задаваемых непосредственно лицом, принимающим решение. Выбор распределения фондов материала M_y в соответствии с критериями $P_2 - P_8$ производится в соответствии с алгоритмом и расчетными формулами. В результате расчета определяется величина выделяемых фондов материала M_y по каждому виду продукции (потребителю) и проводится оценка эффективности выбранного варианта решения по распределению.

Критерий выбора решения по предпочтению – P_1 .

Фактическая экономия определяется исходя из выражения

$$e(i) = P(i) * f(i); e = \sum_{i=1}^n e(i).$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₂.

Распределение фонда материала M_u определяется из выражения

$$f(i) = F \cdot \frac{y(i)}{\sum_{i=1}^n y(i)}.$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₃.

Величина коэффициента экономии

$$Kэ(i) = x(i) / y(i).$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₄.

Потребности удовлетворяются в соответствии с объемом заявок в порядке их поступления. При этом одна из заявок может быть удовлетворена лишь частично после исчерпания ресурса на первые поступившие заявки

$$f(i) = y(i), i = 1, \dots, k-1, \\ f(k) < y(k), k \leq n.$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₅.

Снижение стоимости материала определяется следующим образом

$$\Delta C(i) = x(i) * C_x - y(i) * C_y.$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₆.

Снижение себестоимости продукции составляет

$$\Delta(i) = Cx(i) - Cy(i).$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₇.

Снижение материалоемкости продукции

$$M(i) = \left[\frac{C_x \cdot x(i)}{Cx(i)} - \frac{C_y \cdot y(i)}{Cy(i)} \right].$$

Критерий выбора решения по предпочтению – P₈.

Снижение себестоимости продукции на 1 т материала M_u

$$\Delta(i) / y(i).$$

Результаты расчетов представить в табличной форме.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В пособии рассмотрены вопросы, посвященные активны методам обучения принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска, анализу альтернативных вариантов решений, контролю разработки и реализации управленческих решений. Представлены задания, требующие использования компьютерного математического моделирования при обосновании производственных управленческих решений. Даны методические указания по самостоятельной работе студентов по изучению курса “Разработка производственных управленческих решений”.

ПРИЛОЖЕНИЕ

ЭТАЛОННЫЙ АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ

1. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы.
4. Построение проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения проблемы.
11. Выбор критерия оценки вариантов решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Выбор решения.
14. Оформление решения.
15. Постановка задачи исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Контроль за выполнением решения.

УЛУЧШАЙТЕ ВАШУ СПОСОБНОСТЬ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ

Каждый руководитель должен уметь принимать эффективные решения. Размышляя над уже принятыми решениями, люди часто делают вывод, что могли бы их принять месяцами или даже годами ранее. Руководителю часто приходится оперативно принимать некоторые важные решения. Но иногда люди оттягивают момент перехода к действию, порою с полным на то основанием, порою совершенно напрасно. И конечно же, нет никаких реальных причин для того, чтобы откладывать исполнение принятого решения до бесконечности. Для улучшения Вашей способности к принятию решений составьте список решений, которые Вы должны принять в данный момент.

Первым в этом ряду будет самое срочное решение и необязательно самое важное. Вы сможете затем опереться на этот список для того, чтобы перейти к действию. Но не надо начинать с выбора самого легкого для принятия решения. Воспользуйтесь следующими рекомендациями.

1. Составьте список решений, которые ждут принятия.

Для некоторых руководителей такой список займет целые страницы. Для Вас может стать очевидным, что недостаточная продуктивность часто бывает связана не с плохими решениями, а скорее с их отсутствием. Проблема, конечно, может исчезнуть и сама по себе, без Вашего вмешательства, но такое бывает очень редко.

2. Примите сейчас же одно или два решения, которые Вы откладываете уже давно.

Составляя список решений, Вы должны отдавать себе отчет, что некоторые решения, которые Вы откладываете уже давно, могли бы быть или должны быть приняты сейчас же.

3. Проанализируйте Ваши предыдущие решения.

Не слишком ли поздно были приняты некоторые решения? Или может, слишком рано? Имеете ли Вы тенденцию к тому, чтобы откладывать принятие решений? Посмотрите также, какие решения подтвердились как правильные в свете последующих событий, а какие – как неудачные. Проанализируйте последние детально, для того чтобы увидеть, какие ошибки Вы допустили. Например, часто ли Вам случается быть уверенным в том, что у Вас есть все необходимые исходные данные, тогда как на самом деле это не так.

4. Составьте список решений с точными предельными сроками.

Составьте список таких решений, для каждого укажите точную дату, а потом приложите максимум усилий для того, чтобы не нарушить эти сроки.

РЕШИТЕЛЬНОСТЬ И САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ В ПОВЕДЕНИИ И ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с.10)

ЕСЛИ СУММА НАБРАННЫХ ОЧКОВ ДО 9. Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все "за" и "против". Если удастся переложить принятие решений на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и ... решение часто принимаете половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдать все

тем, что это Ваша "прирожденная" осмотрительность. Нет, чаще всего это трусость. С Вами сложно жить и работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает Ваш "коэффициент полезности". Мало того, на Вас трудно положиться, Вы можете и подвести. Конечно, перековать характер не просто, но можно. Начните с мелочей, рискните принять решение по собственному разумению

- оно не подведет Вас.

ОТ 10 ДО 18 ОЧКОВ. Вы принимаете решение осторожно, не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все "утрясти" с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот – Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных, но лишь для того, чтобы проверить себя.

ОТ 19 ДО 28 ОЧКОВ. Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и, главное, опыт помогает Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны.

ОТ 29 ОЧКОВ И ВЫШЕ. Нерешительность - неведомое для Вас понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснить чье-либо мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля - это все не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки

переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений - серьезный недостаток. Такая черта характера и такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Это воспитывает в них нерешительность, ту самую, от которой Вы бежите. Все это не на пользу дела, наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам необходимо менять стиль работы !

ПРОВЕРЬТЕ, КАКОЙ ВЫ РУКОВОДИТЕЛЬ (с. 11)

Максимально возможное количество баллов - 20.

ОТ 0 ДО 5: по складу Вы больше специалист, чем руководитель.

ОТ 6 ДО 10: нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные формы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

ОТ 11 ДО 15: Вы относитесь к типу руководителя-организатора, умеете сконцентрировать силы на решении наиболее важных проблем. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями.

ОТ 16 ДО 20: Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в "текучке". Вы ищете острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и преобразованиям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, так как Вам мешает излишняя категоричность в суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

ПРИНИМАЕТЕ ЛИ ВЫ РЕШЕНИЯ РАЦИОНАЛЬНО ИЛИ НА ОСНОВЕ ИНТУИЦИИ (с.13)

Сумма 60 – 48 баллов свидетельствует о высокой склонности к принятию интуитивных решений.

Сумма 47 – 25 баллов говорит о среднем уровне развития интуиции. Это компенсируется стремлением к рациональной оценке в тех случаях, когда Вы сталкиваетесь с определенными трудностями и преградами при подготовке решений.

Сумма менее 25 баллов констатирует склонность к рациональному поведению, к тому, чтобы действовать наверняка, не полагаясь на интуицию.

ОЦЕНКА ПОТРЕБНОСТИ В ПОДДЕРЖКЕ И ОДОБРЕНИИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 14)

Обработка результатов

Ответ по каждой позиции оценивается в 1 балл. Баллы представляются только за ответ «да» по следующим позициям: 1-5, 8, 11, 14-16, 20, и только за ответ «нет» – по позициям 6, 7, 9, 10, 12, 13, 17-19.

Общий итоговый показатель потребности в одобрении получают суммированием всех полученных баллов. Чем он выше, тем больше потребность в одобрении. Она показывает степень зависимости субъекта от благоприятных оценок со стороны других людей, его ранимость и чувствительность к межличностным влияниям и влияниям среды.

При суммарном показателе 13 баллов и выше – высокий уровень потребности одобрения, 10-12 баллов – средний уровень потребности, ниже 10 баллов – низкий уровень.

Высокий показатель отражает привычный стиль реагирования, а также особенности ожиданий субъекта в ситуации оценки со стороны других.

Низкий суммарный показатель свидетельствует о том, что собственные убеждения субъекту дороже, а также о его независимости от группы. Он конфликтен и не податлив социальному влиянию, не стремится походить на образец.

ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с.15)

Обработка результатов

Часть А

Положительные ответы по утверждениям 1а, 2а и 4а свидетельствуют об осторожности при принятии решения, по 3а и 6а – о нерешительности, по 5а – о зависимости при принятии решения от обстоятельств, по 7б – о прагматичности, по 8б – о настойчивости в осуществлении принятого решения, по 1б и 4б – об импульсивности принимаемых решений, по 3б и 6б – о решительности, по 2б и 5б – о самостоятельности в принятии решений, по 7а – о мечтательности, по 8а – о неустойчивости намерений.

Часть Б

Полученные результаты свидетельствуют о следующих качествах человека: независимость от внешних обстоятельств – при ответе «да» по пункту 1, целеустремленность – при ответах «да» по пункту 5 и «нет» по пунктам 2 и 11, импульсивность в принятии решения – при ответе «да» по пункту 3, стремление к прогнозированию будущего – при ответах «да» по пунктам 7 и 8 и «нет» по пункту 4, прагматизм – при ответах «да» по пунктам 6, 9, 10 и 12. Противоположные ответы по тем же пунктам свидетельствуют об обратных характеристиках человека, проявляющихся при выборе цели и принятии решения.

МОТИВАЦИЯ К УСПЕХУ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 17)

Обработка результатов

По 1 баллу проставляется за ответ «да» по следующим пунктам: 2-5, 7-10, 14-17, 21, 22, 25-30, 32, 37, 41 и «нет» – по следующим: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 и 39. Ответы по пунктам 1, 11, 12, 19, 23, 33-35 и 40 не учитываются. Подсчитывается общая сумма баллов. Чем больше сумма баллов, тем больше выражена мотивация на достижение успеха при принятии решений.

МОТИВАЦИЯ УСПЕХА И БОЯЗНЬ НЕУДАЧ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 19)

Обработка результатов

Один балл получают ответы «да» на вопросы 1-3, 6, 8, 10-12, 14, 16, 18-20 и ответы «нет» на 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17. Подсчитывается общее количество баллов. Если сумма баллов составляет от 1 до 7, то диагностируется мотивация на неудачу (боязнь удачи). Если от 14 до 20 баллов, то диагностируется мотивация на успех (надежда на успех). Если количество набранных баллов в пределах от 8 до 13, то следует считать, что мотивационный полюс не выражен. При этом при 8-9 баллах мотивация ближе к избеганию неудачи, если 12-13 баллов - ближе к стремлению к успеху.

ПОТРЕБНОСТЬ В ДОСТИЖЕНИИ ЦЕЛИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 20)

Обработка результатов

За каждый ответ ставится 1 балл: только за ответы «да» – по вопросам 2, 6-8, 14, 16, 18, 19, 21-23; только за ответы «нет» – по вопросам 1, 3-5, 9-13, 15, 17, 20. Потребность в достижениях равна сумме баллов. Чем больше сумма баллов, тем в большей степени выражена потребность в достижениях.

ОЦЕНКА СТРЕМЛЕНИЯ К ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛИ, К СОПЕРНИЧЕСТВУ И СОЦИАЛЬНОМУ ПРЕСТИЖУ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 21)

Шкала «Стремление к социальному престижу»: учитываются баллы со знаком «+» при положительных ответах по позициям 1, 4, 7, 10, 13, 16, 22, 28, 31, 34 и со знаком «-» при положительных ответах по позициям 19 и 25.

Шкала «Стремление к соперничеству»: учитываются баллы со знаком «+» при положительных ответах по позициям 2, 5, 8, 11, 17, 20, 23 и со знаком «-» при положительных ответах по позициям 14, 26, 29, 32, 35.

Шкала «Стремление к достижению цели»: учитываются баллы со знаком «+» при положительных ответах по позициям 3, 6, 12, 15, 18, 21, 24, 30, 33, 36 и со знаком «-» при положительных ответах по позициям 9 и 27.

По каждой шкале подсчитывается сумма баллов с учетом знаков. Чем больше сумма баллов по той или иной шкале, тем больше выражено соответствующее стремление.

РАЗМЫШЛЕНИЯ И ДЕЙСТВИЯ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 23)

36 – 42 балла. Вы – человек действия. Увлекаетесь работой и не успокаиваетесь, пока не сделаете ее до конца. Предпочитаете всегда проверять теорию практикой. Однако иногда Вам не хватает терпения и выдержки.

21- 35 баллов. Вы стараетесь думать, прежде чем что-то сделать. Умеете себя занять, однако любите развлекаться и не считаете, что работа так же необходима человеку, как воздух.

14- 20 баллов. Порой Вас считают нерешительным, но это не совсем так. Просто Вы предпочитаете размышлять, наблюдать, делать выводы. Вам неприятна излишняя суетливость слишком активных людей с их попытками что-то делать ради самого процесса.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ МОТИВАЦИИ К УСПЕХУ (с. 24)

32-28 баллов – у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27-15 баллов – у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14-0 баллов – мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

АВТОРИТЕТ ЛИЦА, ПРИНИМАЮЩЕГО РЕШЕНИЯ (с. 26)

Обработка результатов

Если у Вас преобладают ответы «А», будьте осторожны – «комплекс угрожаемого авторитета» может стать болезнью.

Если у Вас преобладают ответы «Б», то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной «болезни».

Если у Вас явно преобладают ответы «В», то Вы занимаете по отношению к своим подчиненным оборонительную позицию.

Если у Вас явно преобладают ответы «Г», то, скорее всего, Вы не подходите для роли «авторитета» в коллективе.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ (с. 27)

Обработка результатов

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит. Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправды-

ваете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшась приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики Ваших действий, чем похвалы.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ (с. 28)

Если:

0-3 ответов «да» – Вы делегируете отлично,

4-7 ответов «да» – у Вас есть резервы для делегирования,

8 и более ответов «да» - похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ (с. 29)

Если Вы набрали:

35-65 баллов – Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной.

Менее 35 баллов – увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите работать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержаны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

КАКИМ СТИЛЕМ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ВЫ ПОЛЬЗУЕТЕСЬ? (с. 30)

Ответ к тесту.

1. Суммарный балл по каждому из пунктов характеризует стили принятия решений: а) директивный, б) аналитический, в) концептуальный, г) поведенческий.

2. Наибольшая сумма баллов указывает на доминирующий для Вас стиль принятия решений. При этом, чем ближе все показатели в баллах к 75, тем большей гибкостью в процессе принятия решений Вы отличаетесь

УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗОВЫВАТЬ СОВЕЩАНИЕ (с. 35)

1. Согласно рекомендациям специалистов в области организации управления и принятия управленческих решений при организации совещаний для сидения необходимо выбрать стул Б. Слишком жесткий стул А будет неудобен и участники совещания вскоре начнут вертеться на своих местах. Впрочем, не исключено и использование таких жестких стульев, если Вы хотите, чтобы заседание скорее завершилось. Мягкое кресло В слишком располагает к дремоте.

2. Для совещания с небольшим числом участников лучше вариант Б – круглый стол. Он способствует равноправному и оживленному обмену мнениями, все участники хорошо видят друг друга. При варианте А двое, сидящие за поперечным столом, невольно воспринимаются как руководители дискуссии. Кроме того, чтобы видеть друг друга, здесь приходится вертеть головой и вытягивать шею.

3. Для более крупной группы опять-таки рекомендуется круглый стол – вариант А. Но некоторые специалисты предпочитают вариант Б, особенно в случае демонстрации каких-либо карт, схем или слайдов. Вариант В не годится: здесь некоторые участники совещания сидят спиной друг к другу.

4. Наконец, для большого совещания рекомендуется расположение А. Вариант Б слишком похож на школьный класс и располагает к тому, чтобы внимательно слушать вышедшего на трибуну, а не спорить с ним и между собой, предлагая различные варианты решений. Если в зале более 10 рядов стульев, трибуна должна быть поставлена на возвышение, чтобы все могли видеть выступающего.

Постарайтесь заранее оценить число возможных участников большого совещания и позаботьтесь о том, чтобы стульев было немного меньше (но была бы возможность быстро увеличить их количество). Ничто так не расхолаживает собравшихся, как вид пустых мест.

УМЕНИЕ ВЕСТИ И ПРИНИМАТЬ РЕШЕНИЯ НА ДЕЛОВОМ СОВЕЩАНИИ (с. 37)

Результаты этого исследования показывают Вам, является ли Ваше поведение на совещаниях дипломатическим или авторитарным. Если сумма А по крайней мере на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считать Вас хорошим дипломатом; если же сумма В как минимум на 10 баллов больше суммы А, то Вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной - в зависимости от обстоятельств.

Допустим, Ваш стиль поведения определен однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у Вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что Ваши собственные идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество Вам как руководителю не безразлично. У всех появляется желание "тянуть в одну сторону".

Авторитарные участники совещания стремятся протолкнуть идеи и проекты, не обращая внимания на окружающих. Они действуют агрессивно, динамично, напористо, а зачастую и

самонадеянно. У их партнеров по совещанию редко появляется возможность высказаться. Они как бы загнаны в угол. При авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления; подает множество предложений, сообщает много новой информации и формулирует свое мнение категорично, не допуская никаких возражений. Он не добивается всеобщего согласия, не стремится сделать решение общим делом, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных Вами целей, а также от конкретной ситуации, в которой Вы будете проводить то или иное совещание или беседу.

Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;

решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;

участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;

возникли широкие разногласия, и необходимо настойчиво переубедить самих несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом рассмотрении данного вопроса, ни при последующем его внедрении. Это бывает, когда:

дело заключается только в том, чтобы в сложившейся ситуации как можно быстрее принять решение;

можно не обращать внимания на психологический климат в коллективе.

Оба стиля поведения - дипломатичный и авторитарный - могут приводить к успеху. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем Вам уже не поможет никакая дипломатия.

Подготовка управленческих решений почти всегда происходит с участием членов управленческой команды. Качественная подготовка решений невозможна, если не создаются условия для слаженной групповой работы, позволяющие

максимально полно использовать знания, опыт и идеи всех членов команды.

Среди методов работы, помогающих подготовить решения, максимально полно учитывающие особенности сложившейся ситуации, предпочтение стоит отдавать таким, которые позволяют лучше использовать опыт и знания не только руководителя, но и членов его команды.

Факторы, снижающие эффективность совместной работы:

1. Плохой психологический климат.
2. Отсутствие взаимопонимания между членами группы.
3. Несправедливое распределение обязанностей (рабочей нагрузки) между членами группы.
4. Нечеткая постановка целей.
5. Недостаточный уровень заинтересованности в конечных результатах.
6. Низкий уровень доверия к руководителю (лидеру).
7. Недостаточный уровень квалификации членов группы.
8. Плохие условия работы, низкая обеспеченность средствами оргтехники.
9. Недостаток необходимой информации.
10. Слабый руководитель (лидер).
11. Плохие взаимоотношения между членами группы.
12. Низкая включённость членов группы в совместную работу.
13. Использование неэффективных методов групповой работы.
14. Низкая ориентация членов группы на достижения.
15. Плохая организация командной работы.
16. Отсутствие у членов группы настроения на развитие, на достижение высоких результатов в работе.
17. Самоуспокоенность, удовлетворенность вчерашними достижениями.

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИТУАЦИЯХ (с. 60)

Ориентация на дело (Д) характеризует Ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, Вашу личную продуктивность.

Ориентация на отношения с людьми (П) характеризует Вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

Ориентация на официальную субординацию (О) характеризует Ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

Ориентация на себя (С) характеризует Ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Методические указания по проведению практических занятий и лабораторных работ по курсу "Разработка и методы принятия управленческих решений" сост. С.В. Амелин. Воронеж: ВГТУ., 1996. 31 с
2. Амелин С.В. Разработка производственных управленческих решений: Конспект лекций. Воронеж: ВГТУ, 2003. 103 с.
3. Амелин С.В. Разработка производственных управленческих решений: Учеб. пособие. Воронеж: ВГТУ, 2004. 106 с.
4. Амелин С.В. Практикум по курсу "Разработка производственных управленческих решений": Учеб. пособие. Воронеж: Воронеж. гос. техн. ун-т., 2005. 122 с.
5. Амелин С.В. Разработка производственных управленческих решений: учеб. пособие / С.В. Амелин. Изд. 2-е, перераб. и доп. Воронеж: ГОУВПО «Воронеж. гос. техн. ун-т.», 2010. 205 с.
6. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Принятие решений. Интегрированные интеллектуальные системы: Учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 270 с.
7. Левина С.Ш. Управленческие решения: практикум / С.Ш. Левина, Р.Ю. Турчаева. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 223 с.
8. Литвинцева Н.А. Психологические тесты для деловых людей. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994. 317 с.
9. Реддин В. Дж. Тесты для менеджеров. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. 288 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. М.: Радио и связь, 1993. 314 с.

11. Синюк В.Г., Шевырев А.В. Использование информационно-аналитических технологий при принятии управленческих решений: Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2003. 160 с.

12. Сборник задач и деловых игр по организации и управлению предприятиями электронной промышленности: Учеб. пособие для вузов / Под ред. Н.К. Моисеевой. М.: Высш. шк., 1985. 208 с.

13. Сборник деловых игр, конкретных ситуаций и практических задач: Метод. пособие / Под ред. В.И. Матирко. М.: Высш. шк., 1991. 255 с.

14. Щebetенко А.И. Тесты для делового человека и для всех. Пермь: Алгос-Пресс, 1995, 197 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Занятие 1. Алгоритм решения управленческих проблем.....	5
Занятие 2. Исследование качеств лица, принимающего решения.....	8
Занятие 3. Подготовка и принятие решений на деловых совещаниях	36
Занятие 4. Принятие решений в конфликтных ситуациях.....	44
Занятие 5. Принятие решений в производственных ситуациях.....	62
Занятие 6. Принятие решения о замещении должности руководителя.....	74
Занятие 7. «Дерево» решений и теория статистических решений.....	81
Занятие 8. Разработка управленческих решений на основе метода анализа иерархий.....	98
Занятие 9. Принятие решения по распределению дефицитного материала по производственным подразделениям	110
Заключение.....	115
Приложение	116
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	129

Учебное издание

Амелин Станислав Витальевич

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ:
ПРАКТИКУМ

В авторской редакции

Подписано к изданию 30.10.2017 г.

Объём данных 1,83 Мб

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14