



Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Процесс коммуникации

- 1.Понятие коммуникации**
- 2.Процесс коммуникации**
- 3.Коммуникационные сети.**
- 4.Коммуникационные стили.**



Коммуникация

это процесс обмена информацией между двумя и более людьми, группами и организациями.

Вербальная коммуникация

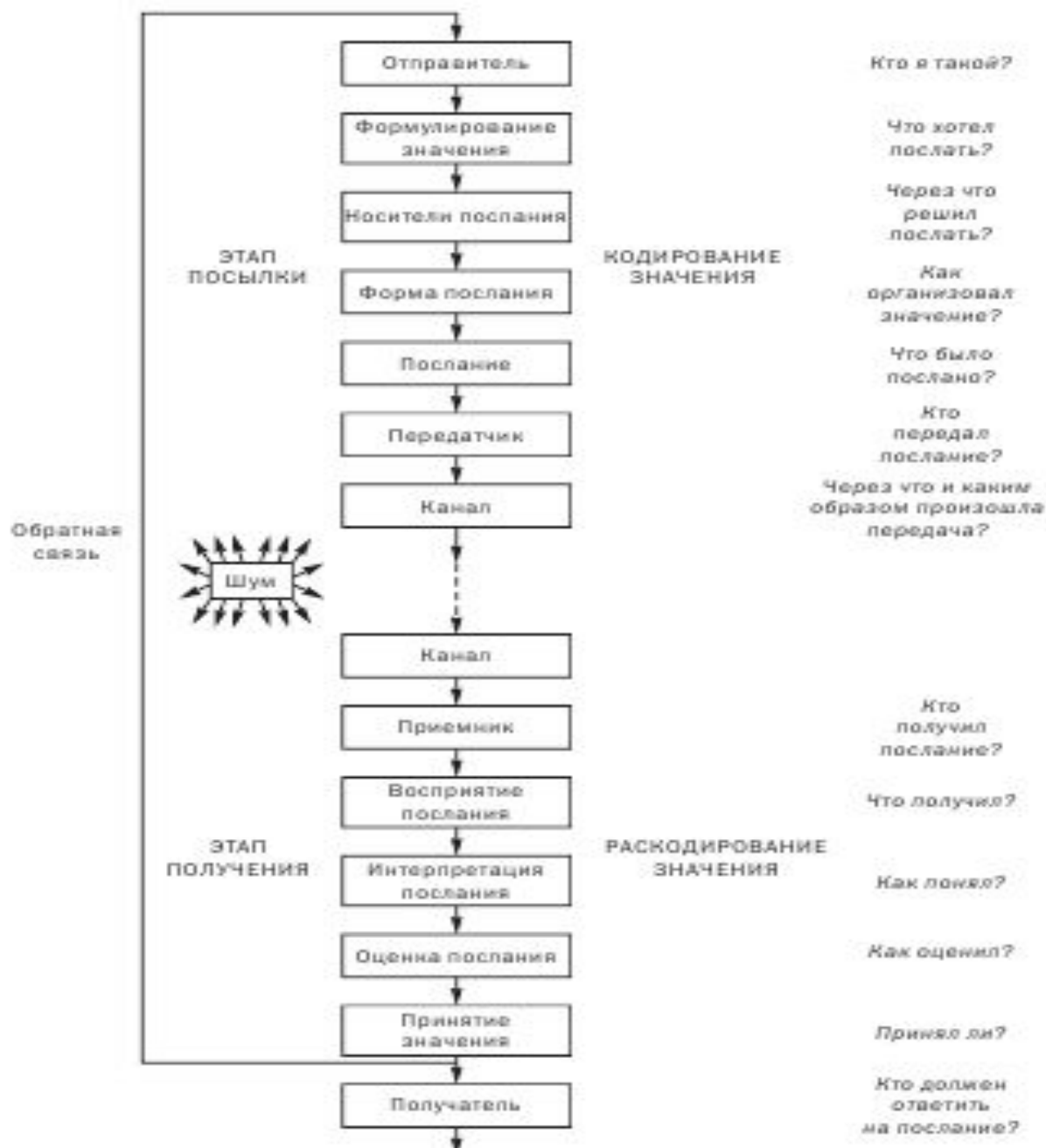
Невербальная коммуникация



Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Модель коммуникационного процесса



Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков.

ГРУППА ИЗ ТРЕХ ЧЕЛОВЕК



«Колесо»



«Всеканалная»

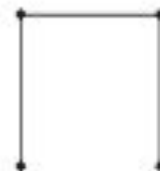


«Вертушка»

ГРУППА ИЗ ЧЕТЫРЕХ ЧЕЛОВЕК



«Колесо»



«Цепочка»



«Всеканалная»

ГРУППА ИЗ ПЯТИ ЧЕЛОВЕК



«Колесо»



«Y»



«Кружок»



«Всеканалная»



«Цепочка-Y»



«Альфа»



«Цепочка»

Коммуникационный стиль
— это способ, с помощью
которого индивид
предпочитает строить
коммуникационное
взаимодействие с другими.



Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

Лао-Цзы

ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

- **1. Понятие власти и влияния. Источники власти. Авторитет.**
- **2. Лидерство. Отношения управления менеджера и лидера**
- **3. Стиль руководства**

ВЛАСТЬ - способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинения их своей воле.

ВЛАСТЬ КАК ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС:

- 1.власть — это потенциал ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;**
- 2.между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;**
- 3.тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.**



Формы власти

- **власть, основанная на принуждении**
- **власть, основанная на вознаграждении**
 - **экспертная власть**
 - **эталонная власть**
- **законная (традиционная) власть**

ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ

ЛИЧНОСТНАЯ ОСНОВА

Источники власти:

- ✓ Экспертная власть
- ✓ Власть примера
- ✓ Право на власть
- ✓ Власть информации
- ✓ Потребность во власти

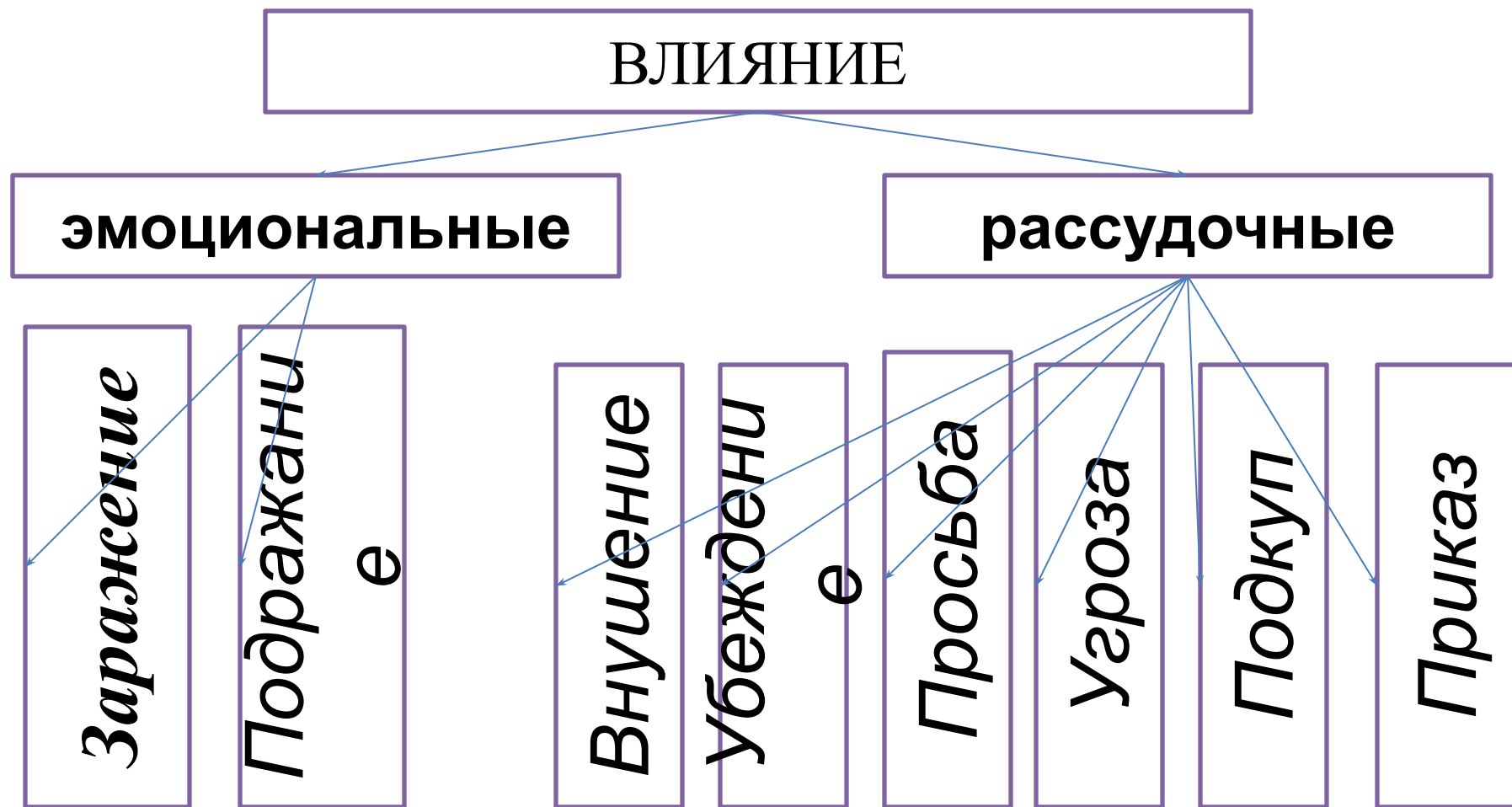
**Взаимоотно
шения
между
источникам
и власти**

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ОСНОВА

Источники власти:

- ✓ Принятие решения
- ✓ Вознаграждение
- ✓ Принуждение
- ✓ Власть над ресурсами
- ✓ Власть связей

- ***ВЛИЯНИЕ*** — это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.



- ***АВТОРИТЕТ*** — заслуженное доверие, которым пользуется руководитель у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе.

ИСТОЧНИКА АВТОРИТЕТА

```
graph TD; A[ИСТОЧНИКА АВТОРИТЕТА] --> B[официальный]; A --> C[реальный];
```

официальный

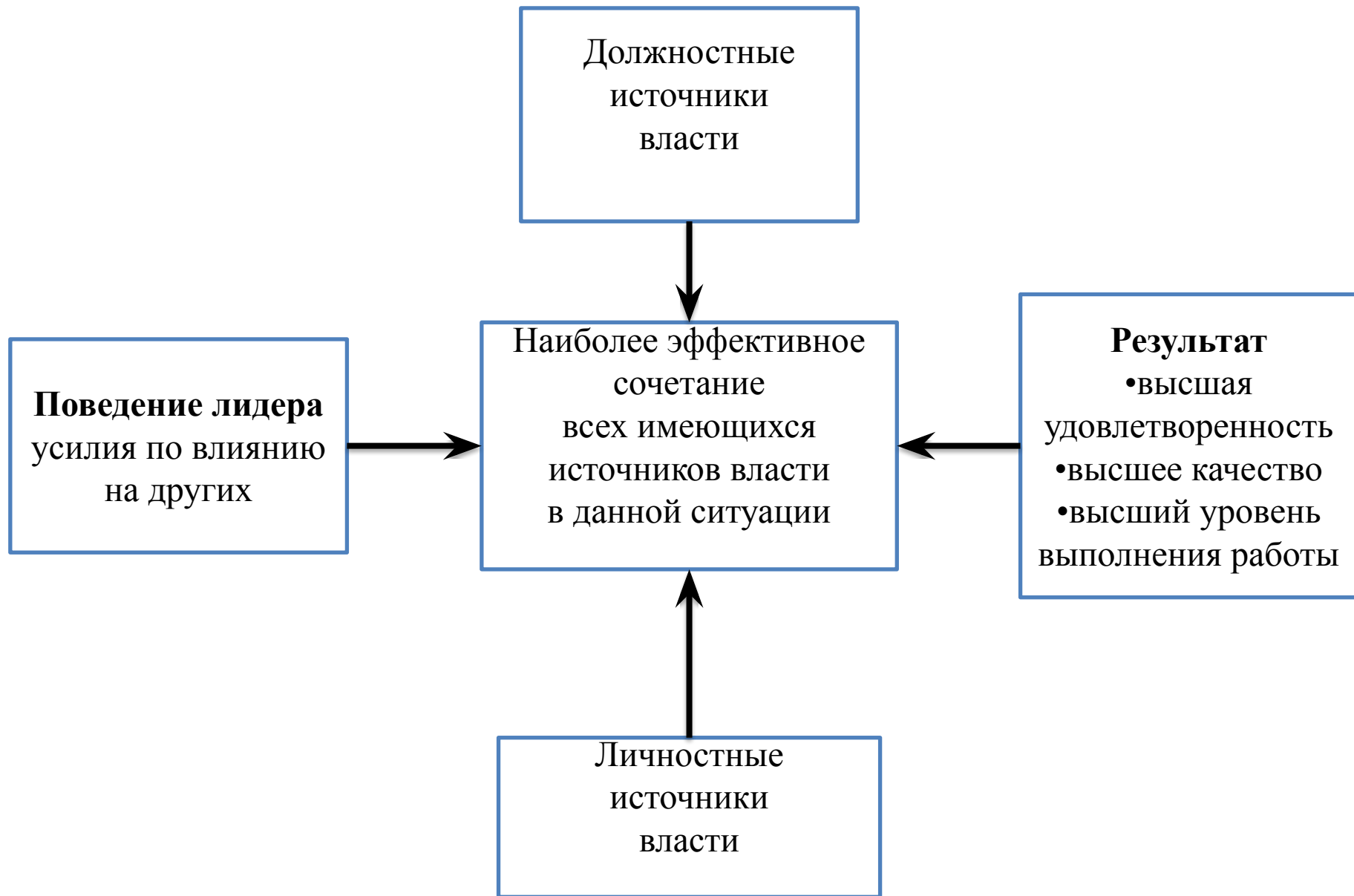
реальный

Лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидер (от англ. leader — ведущий, руководитель) — символ общности и образец поведения группы, человек, чье право на постановку задач, принятие решений и делегирование признано группой.



Условия эффективного лидерства



Ключевые слова эффективного лидерства

6 наиболее важных слов	«Каково ваше мнение по этому вопросу?»
5 наиболее важных слов	«Я признаю, что совершил ошибку»
4 наиболее важных слова	«Вы хорошо выполнили работу»
3 наиболее важных слова	«Будьте так добры»
2 наиболее важных слова	«Благодарю вас»
Одно наиболее важное слово	«Мы»

- ОТНОШЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖЕРА И ЛИДЕРА**

МЕНЕДЖЕР	ЛИДЕР
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям, установленным другими	Работает по целям, определенным лично
Основа действий — план	Основа действий — перспективное видение
Полагается на существующую систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Принимает решения	Воплощает решения
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем подчиненными	Уважаем последователями

ПОДХОДЫ

```
graph TD; A[ПОДХОДЫ] --> B[Личностный подход]; A --> C[Поведенческий подход]; A --> D[Ситуационный подход]; B --> E[существует определенный набор личностных качеств руководителя, который определяет эффективность руководства.]; E --> F[Р.Стогдилл, К.Бэрд, Р.Манн и др.]; C --> G[существует один наиболее эффективный стиль руководства, основанный на определенном поведении руководителя]; G --> H[Д.Мак-Грегор, К.Левин, Р.Лайкерт, П.Блейк, Д.Мутон и др.]; D --> I[Определение влияния различных факторов на действия руководителя в зависимости от управленческой ситуации]; I --> J[Ф.Фидлер, В.Врум, Т.Митчел, П.Йеттон, П.Херси, К.Бланшард и др.]
```

Личностный подход

существует
определенный набор
личностных качеств
руководителя,
который определяет
эффективность
руководства.

Р.Стогдилл, К.Бэрд, Р.
Манн и др.

Поведенческий подход

существует один
наиболее эффективный стиль
руководства,
основанный на
определенном
поведении
руководителя

Д.Мак-Грегор, К.Левин, Р.
Лайкерт, П.Блейк, Д.Мутон и
др.

Ситуационный подход

Определение влияния
различных факторов
на действия
руководителя в
зависимости от
управленческой
ситуации

Ф.Фидлер, В.Врум, Т.Митчел, П.
Йеттон, П.Херси, К.Бланшард и
др.



Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Черты характера личности
Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Речевая развитость Любопытство и познавательность Интуитивность	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Личная целостность Смелость Самоуверенность Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность Участливость	Умение заручаться поддержкой Умение кооперирования Умение завоевывать популярность и престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение быть надежным Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях

Концепции лидерского поведения

- 1. три стиля руководства;**
- 2. исследования Университета штата Огайо;**
- 3. исследования Мичиганского университета;**
- 4. системы управления (Ликерт);**
- 5. управленческая сетка (Блейк и Моутон);**
- 6. концепция вознаграждения и наказания.**

Исследования Университета штата Огайо

Высокое

Внимание
отношениям в
структуре

Низкое

Лидер уделяет меньше
внимания
структурированию
заданий для работников, а
больше занимается
удовлетворением их
потребностей и желаний

Лидер не справляется с
необходимым
структурированием работы,
стремясь компенсировать
это приложением
максимальных усилий по
установлению наилучших
отношений с работниками

Лидер в значительной
мере обеспечивает
руководство работой,
уделяя одновременно
большое внимание
установлению наилучших
отношений с работниками

Основное внимание
уделяется лидером
структурированию работы и
всего того, что с ней связано,
при слабом учете нужд и
желаний работников

Низкое

Высокое

Внимание структуре
отношений

Исследование Мичиганского университета

*концентрация внимания
лидера на работе*

*концентрация внимания
лидера на работниках*

Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

1. имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
2. использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
3. устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Системы управления (Ликерт)

Организационные переменные	Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер — раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решений	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, с разработанной учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и доверии	Слабое взаимодействие на некотором уровне учета мнения подчиненных; страх и осторожность подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности работников	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

Концепция вознаграждения и наказания

Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

...в связи с ситуацией

**ИЗМЕНЕНИЕ
ПОВЕДЕНИЯ...**

...без связи с ситуацией

**Наказание за уровень
выполнения работы**

Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне

**Наказание без учета
качества работы**

Степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу

**Вознаграждение за уровень
выполнения работы**

Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне

**Вознаграждение без учета
качества работы**

Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу

...наказание

...вознаграждение

**ИЗМЕНЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ
ЧЕРЕЗ...**

Концепции ситуационного лидерства

1. модель ситуационного лидерства Фидлера;
2. модель «путь — цель» Хауза — Митчелла;
3. модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда;
4. ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона

— ЙЕТТОНА

4. СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ ВРУМА

Модель ситуационного лидерства Фидлера

Параметр ситуации	Значение параметра ситуации	
Взаимодействие «руководитель— подчиненные»	Хорошие	Плохие
Структура задачи	Структуриров ана	Не структурирована
Полномочия руководителя	Сильные	Слабые

Отношения с подчиненными	Задача	Полномочия	Ситуация
Хорошие	Структурирована	Сильные	1
		слабые	2
	Не структурирована	Сильные	3
		слабые	4
Плохие	Структурирована	Сильные	5
		слабые	6
	Не структурирована	Сильные	7
		слабые	8

Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

ДИРЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО	высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, что и как делать, а также что и когда от них ожидается
ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО	большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.
ЛИДЕРСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ	установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.
УЧАСТВУЮЩЕЕ ЛИДЕРСТВО	совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Модель ситуационного лидерства Херси и Бланишарда

Уровень зрелости	
<i>НИЗКАЯ</i>	Люди не способны и не желают работать
<i>УМЕРЕННО НИЗКАЯ</i>	Люди не способны, но желают работать
<i>УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ</i>	Люди способны, но не желают работать
<i>ВЫСОКАЯ</i>	Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

Уровень зрелости	Стиль	Характеристика стиля
<i>НИЗКАЯ</i>	УКАЗЫВАЮЩИЙ СТИЛЬ	Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками,
<i>УМЕРЕННО НИЗКАЯ</i>	УБЕЖДАЮЩИЙ СТИЛЬ	Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.
<i>УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ</i>	УЧАСТВУЮЩИЙ СТИЛЬ	Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.
<i>ВЫСОКАЯ</i>	ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ СТИЛЬ	Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников.

Ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.

Стиль лидерства	Характеристика стиля
АВТОКРАТИЧЕСКИЙ I	руководитель сам принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.
АВТОКРАТИЧЕСКИЙ II	руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение, при этом роль подчиненных сводится только к предоставлению информации, они могут даже не знать сущности проблемы и не допускаются к разработке и оценке альтернатив.
КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ I	руководитель излагает сущность проблемы некоторым подчиненным, не собирая их в группу, выслушивает их предложения и затем сам принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.
КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ II	руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, каждый из подчиненных вносит свои предложения, затем руководитель единолично принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнения подчиненных.
ГРУППОВОЙ, ИЛИ СОВМЕСТНЫЙ II	руководитель излагает сущность проблемы возглавляемому коллективу, все вместе выдвигают и оценивают альтернативы с целью принятия решения методом консенсуса, при этом руководитель является одним из равноправных участников.

Переменные	Модели ситуационного лидерства			
	Фидлер	Херсей и Бланшард	Хауз и Митчелл	Врум — Йеттон — Яго
Ситуационные факторы	• Отношения «лидер — последователь» • Структурированность работы • Властная позиция лидера в организации	• Степень зрелости последователей: • зрелость в работе • психологическая зрелость	• Характеристики последователей • Организационные факторы	• Качество решения • Обязательства последователей по решению • Время • Стоимость • Развитие
Что лидер думает о последователях	Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от структурированности работы, в каких отношениях с ними находится лидер и его властной позиции в организации	Последователи могут находиться на разных ступенях зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля	У последователей имеются различные потребности, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля	В определенных ситуациях последователи желают участвовать в принятии решений
Лидерские стили	• Лидер с высоким НПР (ориентирован на отношения) • Лидер с низким НПР (ориентирован на работу)	• Указывающий стиль • Убеждающий стиль • Участвующий стиль • Делегирующий стиль	• Директивный стиль • Поддерживающий стиль • Силь, ориентированный на достижения • Участвующий стиль	• Авторитарный I • Авторитарный II • Консультационный I • Консультационный II • Групповой II
Что делает эффективный лидер	Стремится подстроить работу или отношения или и то и другое под свой индивидуальный стиль. Эффективность означает успех в этом направлении	По мере «взросления» последователей лидер переходит от одного стиля к другому. Эффективность отражает совпадение ситуации и стиля	Используя соответствующие стиль и технику мотивирования, лидер «расчищает» путь последователям к наивысшей эффективности	Определяет критические ситуационные факторы и адаптирует к ним стиль руководства. Стиль должен наилучшим образом подходить как для ситуации, так и для последователей

Форма выражения власти руководителя отражает его СТИЛЬ РУКОВОДСТВА, проявляющийся в устойчивых приемах и методах, используемых в процессе управления организацией.



Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль
1.единоличное принятие решений руководителем; 2.<i>жесткий контроль со стороны руководителя за выполнением решений с угрозой наказания ;</i> 3.отсутствие интереса к работнику как личности	1.Принятие управленческих решений на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников; 2. <i>Выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками ;</i> 3.Руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, учитывает их интересы, потребности, особенности.	1.все вправе отстаивать свои позиции, не стремясь к их согласованию; 2. <i>минимум контроля со стороны как руководителя, так и коллег.</i>

1

2

3

4

5

6

7

8

9

1,9**УПРАВЛЕНИЕ В ДУХЕ
ЗАГОРОДНОГО КЛУБА**

Вдумчивое и внимательное отношение к потребностям и нуждам людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию удобной и дружественной атмосферы и темпа работы в организации

9,9**ГРУППОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Эффективность работы исходит из обязательств людей и их взаимодействия; взаимозависимость в работе строится на наличии общих интересов в рамках организационной цели; отношения строятся на доверии и уважении

5,5**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

Адекватное выполнение работы основывается на балансе усилий по необходимости завершить работу с одновременным поддержанием морали в коллективе на удовлетворительном уровне

**ОБЕДНЕННОЕ
УПРАВЛЕНИЕ**

Приложение минимальных усилий во всех направлениях в попытке сохранения занимаемой позиции

1,1**ВЛАСТЬ - ПОДЧИНЕНИЕ**

Производительность операций исходит из организации работы таким образом, что человеческому фактору уделяется минимум внимания

9,1

1

2

3

4

5

6

7

8

9

Низкий

ИНТЕРЕС К РАБОТЕ

Высокий

В рамках этой классификации выделены следующие основные стили руководства:

- **1,1 — нищета управления:** занимая позицию стороннего наблюдателя, он не форсирует события, не проявляет инициативы и не ждет этого от подчиненных, начинает проявлять активность только при возникновении угрозы собственному положению;
- **9,1 — власть руководителя:** такой руководитель строг и требователен к подчиненным, принимает единоличные решения, болезненно относится к критике со стороны подчиненных;
- **1,9 — организация как «загородный клуб»:** такой руководитель основное внимание уделяет поддержанию дружеских отношений между сотрудниками, пусть даже в ущерб потребностям производства, он внимателен к людям, приятен в общении, легко получают поддержку и одобрение подчиненных, но далеко не всегда находит понимание со стороны руководства;
- **5,5 — «золотая середина»:** такой руководитель ориентируется либо на общепринятое мнение, либо на мнение руководства, поэтому проявляет только одобряемую инициативу, в работе с подчиненными легко сочетает похвалу и критику;
- **9,9 — работа командой:** такой руководитель стремится заинтересовать сотрудников в достижении целей организации, поощряет их участие в ее делах, что обеспечивает хороший морально-психологический климат и высокую эффективность работы, сам он уверен в себе и всегда стремится к нововведениям.

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей.

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури «Основы менеджмента»

Принятие решений

- **1.Содержание и виды управленческих решений**
- **2.Основные требования, предъявляемые к решению**
- **3.Рациональная организация процесса принятия решения**
- **4.Методы, используемые в процессе принятия решений**

Управленческое решение - результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

ВЫРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ - ЭТО ТВОРЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ ВКЛЮЧАЕТ:

- выработку и постановку цели;**
- изучение проблемы на основе объективной информации;**
- возможность последствий;**
- обсуждение со специалистами возможных вариантов;**
- формулировку оптимального решения;**
- выбор решения;**
- конкретизацию решения для его исполнения.**

Универсальный подход к принятию решений Б. Рапопорта

- 1. Перед тем как принимать решение, получите всю информацию, относящуюся к данному решению.
- 2. Если у вас есть запас времени, не принимайте решение сразу, изучите все материалы дела и «проживите» с ними несколько дней, дайте решению «вызреть» в голове, думайте о проблеме постоянно, но не нервничайте.
- 3. Старайтесь быть логичным, принимая решение.
- 4. Не старайтесь выбирать такой вариант решения, когда все довольны, - это невозможно.
- 5. Пересмотрите все возможные варианты решений, относясь к каждому из них положительно, не выделяя ни одного из них.
- 6. Умейте разумно рисковать, но будьте осторожны.
- 7. Не бойтесь сделать ошибку.

по содержанию решения :

```
graph TD; A[по содержанию решения :] --- B[экономические]; A --- C[технические]; A --- D[социальные]; A --- E[организационные];
```

экономические

технические

социальные

организационны
е

**по способу
доведения решения :**

```
graph TD; A[по способу доведения решения :] --- B[одноразовые (случайные)]; A --- C[повторяющиеся]
```

**одноразовые
(случайные)**

**повторяющиеся
ся**

по широте охвата

```
graph TD; A[по широте охвата] --> B[общие (касающиеся всех сотрудников)]; A --> C[узкоспециализированные];
```

**общие (касающиеся
всех сотрудников)**

узкоспециализированные

**По уровню
решаемых проблем:**

```
graph TD; A[По уровню решаемых проблем:] --- B[стратегически е]; A --- C[тактические]; A --- D[оперативные]
```

**стратегически
е**

тактические

оперативные

Хороший опыт приобретается благодаря принятию правильных решений. Правильные решения принимаются на основе правильных оценок, а правильные оценки делаются на основе негативного опыта — так называемых ошибок.

Ицхак К. Адизес

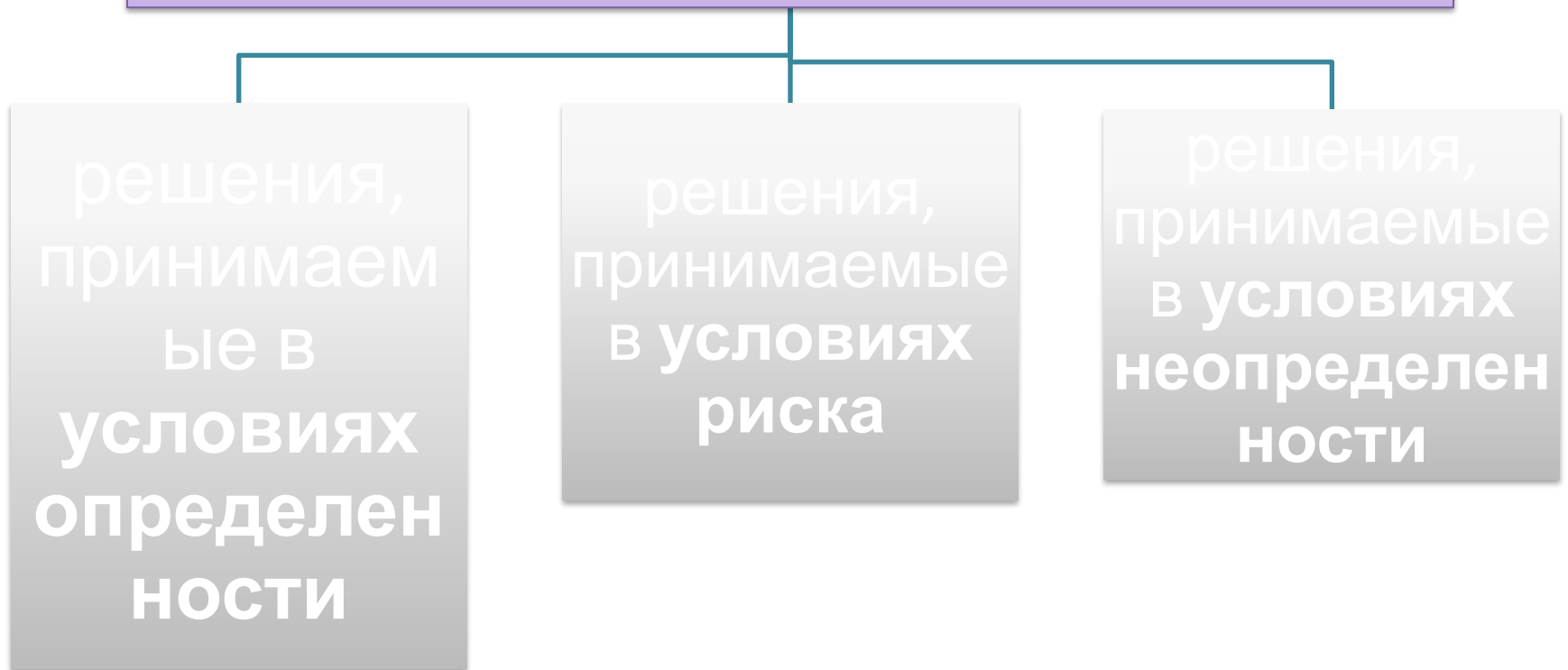
**В зависимости от степени
рациональности и ясности критериев
оценки альтернатив**

Интуитивные

*Решения,
основанные на
суждениях*

*Рациональные
решения*

По степени определенности используемой информации



По степени уникальности:

```
graph TD; A[По степени уникальности:] --- B[рутинные]; A --- C[периодические]; A --- D[уникальные];
```

**рутинн
ые**

**периоди
ческие**

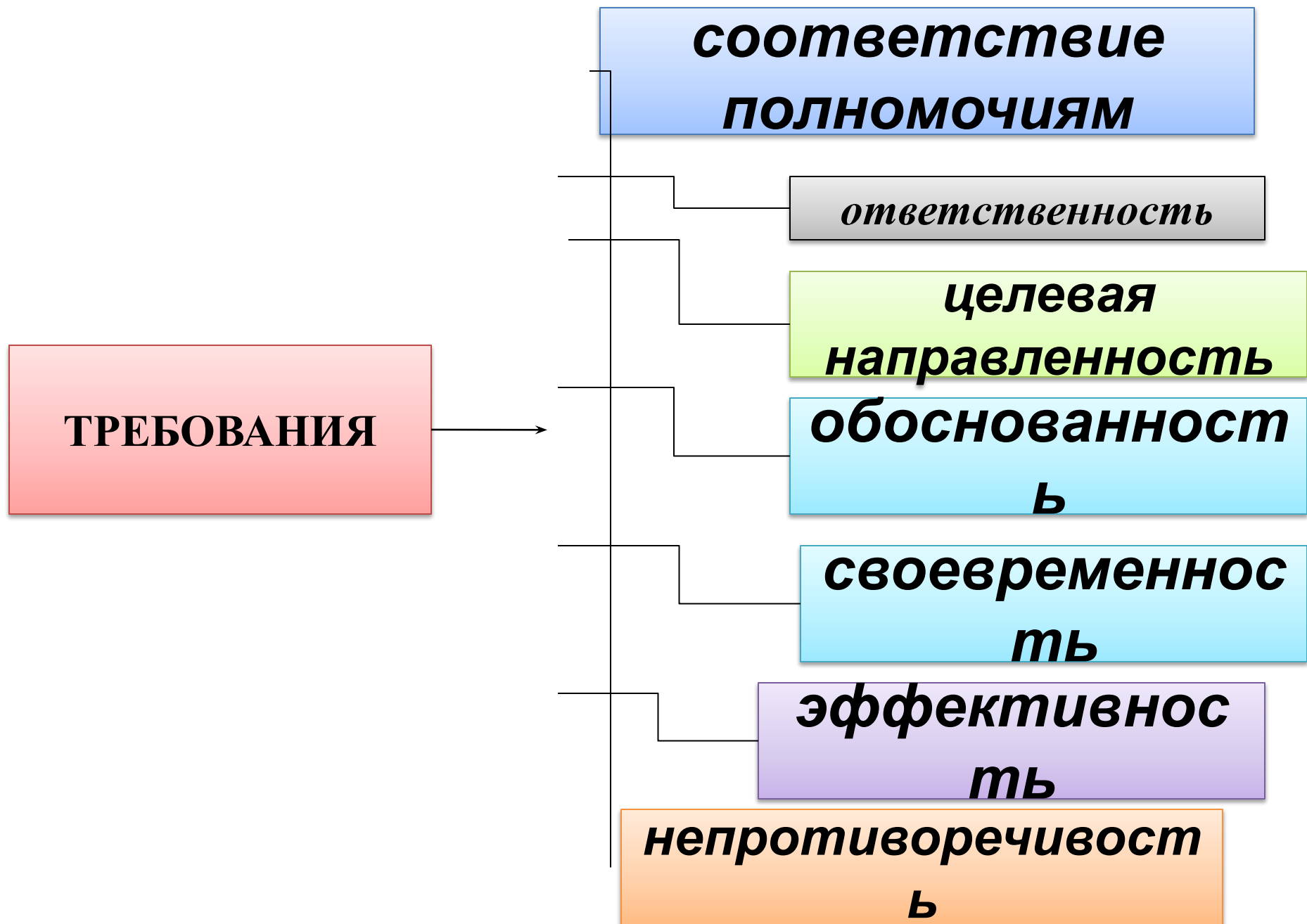
**уникаль
ные**

Решения:

```
graph TD; A[Решения:] --- B[Запрограммированные (программируемые)]; A --- C[Незапрограммированные (непрограммируемые)];
```

***Запрограммированны
е (программируемые)***

***Незапрограммированн
ые
(непрограммируемые)***



Последовательность этапов рационального принятия решений



Методы, используемые в процессе принятия решений

Парето-анализ - Согласно закону Парето, 20 обстоятельств (причин) генерируют 80 последствий, и наоборот.

Эта зависимость проявляется практически во всех сферах человеческой деятельности. Известно, что только 20 % продукции приносят 80 % прибыли, остальные 80 % продукции — только 20 % прибыли. Доказано, что примерно 80 % происшествий случаются с 20 % людей, примерно 80 % продаж обеспечивают 20 % сотрудников фирмы, около 20 % покупателей создают организации около 80 % безнадежных долгов и т.н.

Моделирование — это метод познания системных свойств объекта управления, не требующий эксперимента над самим объектом

Целями моделирования являются:

1. выявление знаний о структуре и законах функционирования объекта, изучение сложных связей между его элементами;
2. использование полученных знаний для прогнозирования поведения системы или процесса и принятия управленческих решений.

неформальные (эвристические)

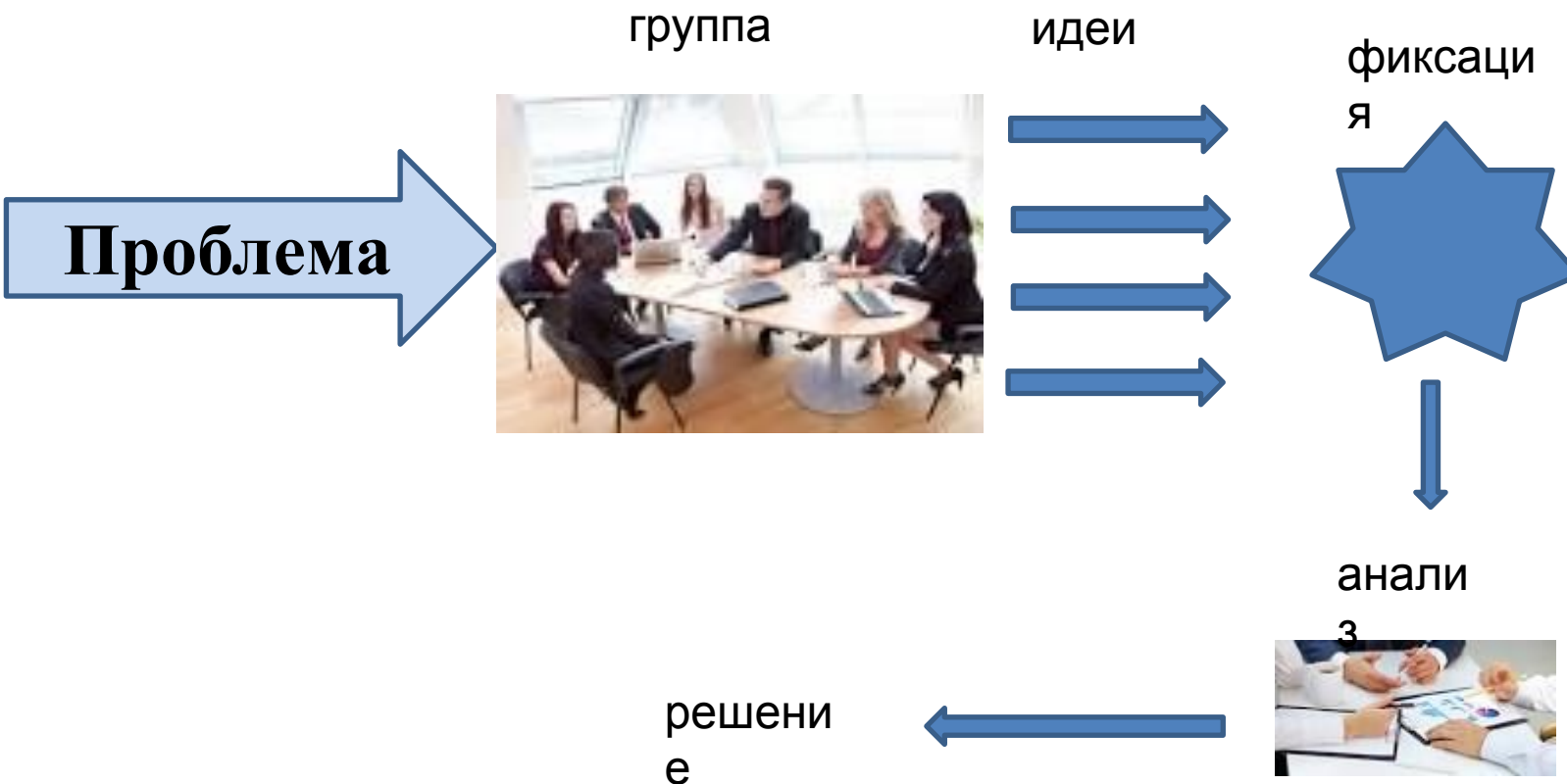
- ***Метод аналогий***
- ***Опыт***
- ***Эвристическое рассуждение***
- ***Метод сценария решения проблемы***
- ***Системный анализ***
- ***Ассоциативное мышление***
- ***Визуальное мышление***

Групповые методы

- **Совещание**
- **Дискуссия**
- **Генерация идей** («мозговой шторм», «мозговая атака»)
- **Метод Дельфы**
- **Метод кольцевого принятия решения**
- **Метод 635**

«Мозговой штурм» , «мозговой атаки»

выработка решения путем свободной генерации
идей участниками процедуры.

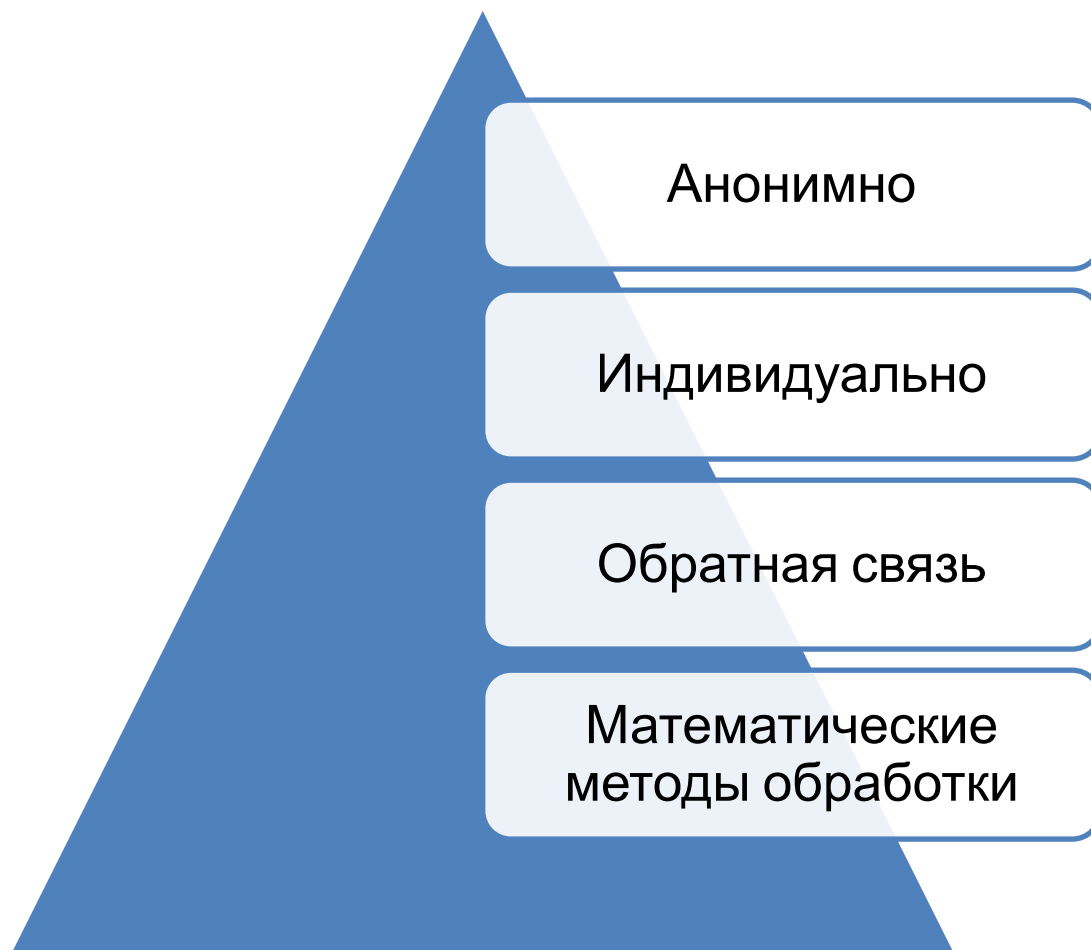


Метод Дельфи

**организация нескольких этапов
анонимного анкетирования экспертов с
поэтапной обработкой результатов**



Достоинства метода Дельфи



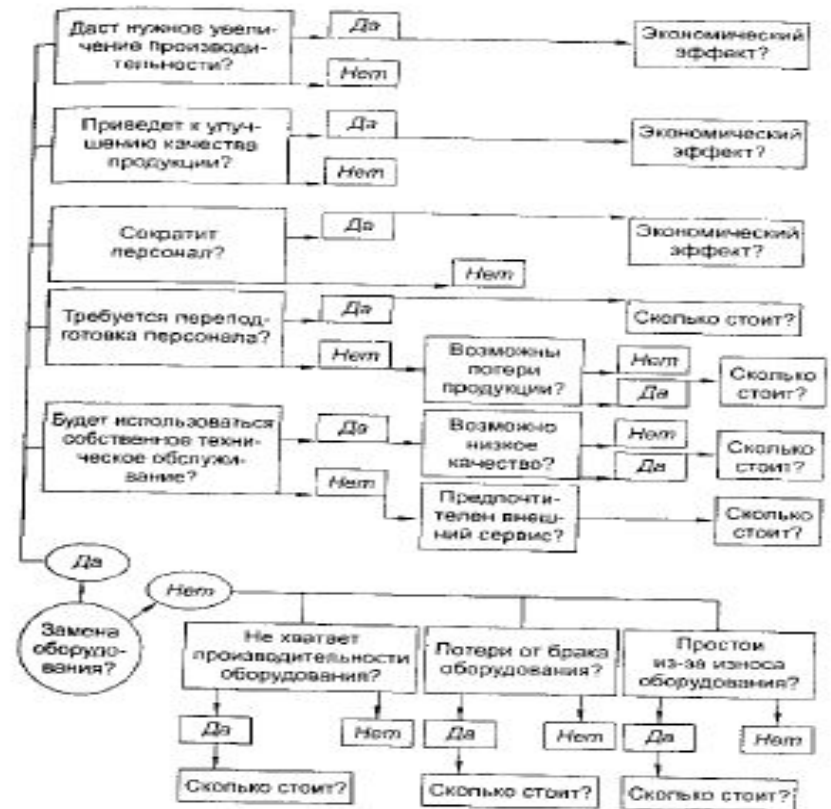
Морфологический метод заключается в разложении рассматриваемой проблемы на структурные компоненты.

- На первом этапе проблема описывается в целом, далее разбивается (структурируется) на частные компоненты, влияющие на общее решение.
- Затем для каждого компонента выдвигаются альтернативные решения и выбираются лучшие из них.
- Данные описываются в виде матрицы «компоненты проблемы — варианты решения», анализируется приемлемость каждого из вариантов решений для определенного компонента проблемы и на этой основе выбирается решение проблемы.

Метод дерева решений — это графическая схема того, к какому результату в будущем приведет принятое решение.

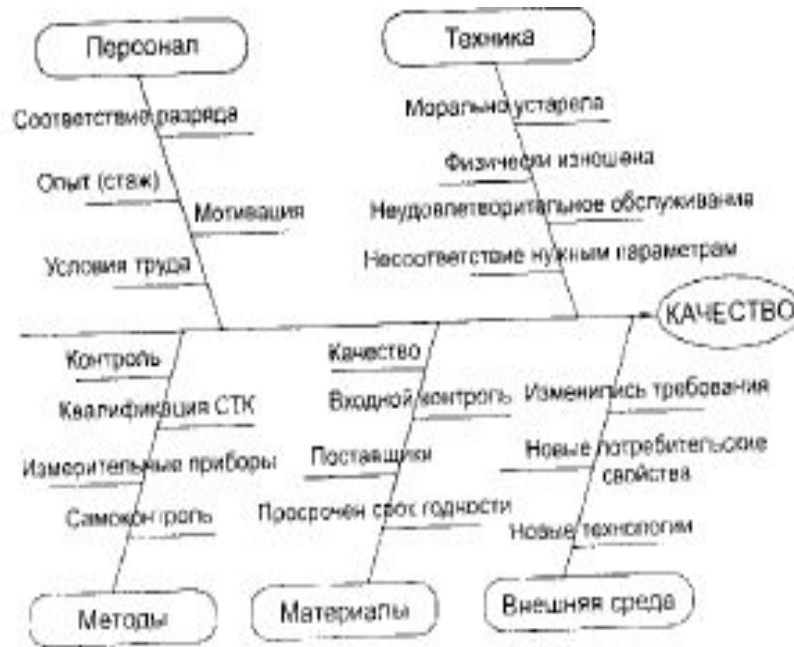


Дерево решений по направлениям



Дерево решений при оценке факторов замены оборудования

Метод причинно-следственной диаграммы, или диаграммы «рыбьи кости», является разновидностью метода дерева решений. Его автор — Каори Ишикава



Причинно-следственная диаграмма качества продукции

- «Голова» диаграммы — это сформулированная существующая проблема.
- «Скелет» — причины, обусловившие проблему.

Балансовый метод применяют, если при выборе решения из нескольких альтернатив необходимо сопоставить выгоды и недостатки каждого варианта.



- **Ранжирование** проблем или вариантов решений — наглядный и эффективный метод, используемый в процессе принятия решений. Проблемы или варианты их решения располагают в порядке значимости (по рангу), что позволяет выбрать наиболее существенные из проблем или самые эффективные из решений.

Диаграмма приоритетов как метод ранжирования проблем позволяет выявить приоритеты (ранги) на основе факторов важности и срочности.

