



ОБЛАСТНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
«ТОМСКИЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ
РЕСУРСНЫЙ ЦЕНТР»



УТВЕРЖДАЮ

Директор ОБУ «ТРЦ»

Е.А. Ажермачева

2023 г.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Технология принятия управленческих решений»**

Томск 2023

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

В практике принятия управленческих решений существует немало трудностей и проблем. Многие из них связаны с тем, что повседневная деятельность руководителя складывается как непрерывная цепь решений – принимаемых быстро, отложенных, непринятых, забытых, «в процессе», переданных кому-то и т.д. – и распределения ответственности за них. Благодаря этой рутине формируется режим и ритуалы решения, которые могут из очевидного удобства, ощущения опыта и профессионализма превратиться в источник проблем для самого руководителя и организации в целом. В конечном итоге, большая часть этих проблем упирается в вопрос об эффективности принятия управленческих решений и методологии, благодаря которой эта эффективность достигается (или нет). Кроме того, в практике принятия управленческих решений концентрируется большинство других профессиональных компетенций руководителя.

Таким образом, программа «Технология принятия управленческих решений» призвана создать условия для рефлексии практики принятия решений на основе теоретических моделей и технологизации процесса принятия решений в контексте его совершенствования.

Цель программы – Совершенствование имеющихся и (или) формирование новых компетенций профессиональной служебной деятельности муниципальных служащих в части принятия решений и освоение инструментов принятия решений в организации / подразделении.

Задачи программы:

1. Проанализировать понятия о принятии управленческих решений и их разновидностей.
2. Проанализировать трудности и ошибки в принятии управленческих решений.
3. Выявить причины трудностей и ошибок в принятии управленческих решений, которые связаны с лидерством, управлением подчиненными, управленческой коммуникацией, инновациями и корпоративной культурой.
4. Изучить методы определения и прогнозирования трудностей и ошибок в принятии управленческих решений.
5. Обсудить и проработать различные модели и методы принятия решений.
6. Разработать программы совершенствования системы принятия решений в организации/подразделении.

Актуальность программы

Актуальность программы обусловлена тем, что успех любого предприятия, организации, структурного подразделения во многом зависит от качества принимаемых решений, поэтому анализ эффективности управленческих решений позволит в будущем учесть существующие ошибки, а также усовершенствовать структуру управления для достижения оптимального результата.

Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения соответствуют квалификационным требованиям для замещения должностей гражданской службы (Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»), а также справочнику квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих) далее – справочник, гражданская служба, область и вид деятельности, гражданские служащие соответственно) и перечня областей и видов профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих.

Профессиональные компетенции, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения:

1. Умение руководить подчиненными, эффективно планировать, организовывать работу и контролировать ее выполнение;
2. Умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

В результате освоения курса слушатель будет:

1. Понимать сущность и практику совершенствования управленческих решений в современной организации/подразделении.
2. Иметь интегральные профессиональные представления о роли лидерства, управленческой коммуникации, управления персоналом, корпоративной культуры и управления изменениями в принятии решений.
3. Демонстрировать способность и готовность к совершенствованию системы принятия управленческих решений в организации/подразделении.

Учебный и учебно-тематический план программы представлены в Приложении 1.

Календарный учебный график представлен в виде расписания занятий, которое формируется для каждой группы и доводится до сведения обучающихся не позднее, чем за 2 недели до начала обучения.

Трудоемкость обучения: 24 академических часа.

Форма обучения: очная

Режим занятий: от 4 до 6 часов в день.

Выдаваемый документ: по результатам успешной итоговой аттестации слушателям выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца.

ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ

Особенности построения программы повышения квалификации:

В формате лекций, дискуссий, решения практических задач, игромоделирования и группового взаимодействия слушатели анализируют типичные ошибки и трудности в принятии управленческих решений, включая ситуации из собственного опыта. Выясняют, в чем проявляется ошибочность решений исходя из трудностей и ошибок как реальности практического принятия решений.

Ключевой вопрос программы: какие факторы способствуют ошибочности решений? Слушатели приходят к необходимости систематического видения потенциальных причин ошибок, которые могут исходить из сферы управления подчиненными, практики организации коммуникаций, динамики лидерства, особенностей проектного менеджмента и корпоративной культуры организации/подразделения. Делается акцент на определении причин ошибочных решений и силы их влияния.

Работа на завершающей фазе программы фокусируется на необходимости постоянного совершенствования системы принятия решений в организации/подразделении через развитие эффективного лидерства и эффективных коммуникаций, развитие персонала, внедрение механизмов изменений и проектного менеджмента, развитие корпоративной культуры. Слушатели знакомятся с моделями принятия решений и отрабатывают методы принятия решений на основе генерирования альтернатив, анализа рисков, сбора информации и подготовки аргументации, механизмов принятия решений в группе. Обсуждаются вопросы рациональности и креативности в процессе принятия решений.

Слушатели приходят к важности понимания логики разработки программ совершенствования системы принятия решений в организации/подразделении (выявление ошибок – определение их причин – совершенствование методов принятия решений) и разрабатывают свой проект совершенствования системы принятия решений. Обсуждаются проблемы масштабов такого совершенствования, самопозиционирования и самоопределения руководителя в развитии системы принятия решений.

В ходе обучения решаются практические задачи, анализируются случаи из практики, решаются кейсы.

Категории слушателей

Государственные гражданские служащие (категория «руководители»), руководители исполнительных органов государственной власти.

Требования к уровню подготовки слушателей, необходимые для освоения программы

Лица, желающие освоить программу, должны иметь высшее образование без предъявления требования к стажу работы. Наличие указанного образования должно подтверждаться документом государственного или установленного образца.

Кадровые условия (составители и преподаватели программы)

Калашникова Татьяна Владимировна, кандидат технических наук, доцент., Национальный исследовательский Томский политехнический университет.

Материально-технические условия реализации программы

Для реализации программы используется материально-техническая база ОГБУ «Томский региональный ресурсный центр», которая обеспечивает реализацию образовательной программы, необходимое учебно-материальное оснащение образовательного процесса и создание соответствующей образовательной среды.

Для организации процесса обучения используются:

- учебные кабинеты с презентационным оборудованием (компьютер, проектор, экран);
- административные и иные помещения, оснащённые необходимым оборудованием;
- гардеробы, санузлы, места личной гигиены;
- беспроводная сеть публичного доступа к ресурсам сети интернет (сеть WiFi free)
- система противопожарной и охранной сигнализации.

Учебно-методическое обеспечение программы

Основная литература:

1. Гитте Г. Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? М.: Гуманитарный центр, 2008.
2. Ленгтон К. Принятие решений. М: Эксмо, 2007.
3. Петров А.В. Дискуссия и принятие решений в группе. Технология модерации. М: Речь, 2005.
4. Глуценко В.В., Глуценко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
5. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. Пер. англ. - М.: Экономика 1984.
6. Ларичев О.И. Наука и искусство принятия решений. – М.: Наука, 1979.
7. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. 4-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА - М. - 2001.
8. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений / Перю с англ., Под ред. И.И.Елисейевой. – М.: Банки и биржи, 1994.
9. Цыгичко В.Н. Руководителю – о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 1996.
10. Орлов А.И Теория принятия решений. М: Экзамен, 2006.
11. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. СПб: Питер, 2006.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

Формы аттестации:

- текущий контроль – решение кейсов, выполнение заданий, участие в дискуссиях.

Примеры кейсов представлены в Приложении 2.

- итоговый контроль – зачет. Пример задания для зачета представлен в Приложении 3.

СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

Тема 1. Управленческое решение: понятие, виды, эффективность

Управленческое решение.

Причины выборочного анализа управленческих решений.

Проблемы в организации и методы их выявления. Проблемная ситуация и проблема.

Причины по которым распознавание проблем затруднено:

- «производственная слепота» вследствие застарелых привычек
- постоянные успехи организации
- отсутствие или недостаточное повышение квалификации работников
- недостаточная коммуникация между уровнями иерархии
- недостаточная мотивация работников, которые боятся изменений и т.п.

Управленческое решение как процесс и явление. Процесс разработки решения. Критерии принятия групповых решений.

Тема 2. Теории и модели принятия решений

Принятие решений в условиях определенности: Подход «максимизация пользы», подход «подавление цели», подход «установление уровня притязаний».

Возможные стратегии в случае конкуренции целей.

Принятие решений в условиях неопределенности: Выбор альтернативы.

Принятие решений в условиях риска: Правила Байеса.

Основные процедуры при подготовке к принятию решений:

- Информационная подготовка
- Разработка вариантов
- Согласование вариантов
- Выбор одного из вариантов
- Утверждение выбранного варианта
- Реализация выбранного варианта
- Контроль выполнения решения
- Информирование инициатора решения о ходе его исполнения.

Концепция процесса разработки решения: Шаг 1. Изучение исходного положения; Шаг 2. Конкретизация рассматриваемой проблемы; Шаг 3. Установление критериев, на основе которых должны оцениваться решения; Шаг 4. Разработка альтернатив; Шаг 5. Оценка найденных альтернатив. Шаг 6. Проверяется, не ведет ли разработанное решение к отрицательным последствиям в других областях деятельности; Шаг 7. Заключительный.

Особенности восприятия человека и свойства самореализации.

Критерии компромиссных групповых решений: Критерий единогласия (консенсус); Критерий единичного голосования; Критерий попарного голосования; Критерий Борда.

Классификация решений по степени надежности предвидения последствий.

Тема 3. Творческие техники

Мозговой штурм

Деструктивно-конструктивный мозговой штурм

Метод 635

Brainwriting-Pool

Принцип переформулирования проблемы

Бисоциация

Синектика (техника аналогий)

Фантастическое путешествие

Мыслительные шляпы и мыслительные стулья

Вопросник Осборна

Случайный вход, анализ слов-раздражителей

Концептуальные полки

Морфологический ящик

Тема 4. Математические методы принятия решения.

Задачи оптимизации

Теория игр. Классификация игр: Бескоалиционные, коалиционные игры;

Кооперативные/некооперативные игры.

Оптимальные стратегии решения игр. Условие устойчивости.

Решение игр графическим способом.

Итоговая аттестация (зачет)

Задание для зачета представлено в виде кейса. Оценка осуществляется преподавателем программы. Оценка «Зачтено» ставится при выполнении условий:

- подготовлены полные аргументированные ответы минимум на 3 из 5 вопросов;

либо

- даны верные ответы на все 5 вопросов, но ответы являются неполными.

Примеры заданий для текущего контроля

1. Решение игры графическим способом.

Найти пропорцию использования посевной площади для производства трех сортов пшеницы, урожайность которых зависит от погодных условий.

Критерий оптимальности – максимум валового урожая.

Размер урожайности каждого сорта в зависимости погодных условий.

	Засушливый год	Нормальный год	Дождливый год
Сорт 1	4	7	3
Сорт 2	8	4	11
Сорт 3	8	3	4

2. Решить игру

Швейная фабрика выпускает рукавицы и перчатки, сбыт которых зависит от состояния погоды.

Затраты фабрики на единицу продукции составили:

рукавицы – 36 ден. ед., перчатки – 42 ден. ед.

Цена реализации:

рукавицы – 45 ден. ед., перчатки – 60 ден. ед.

Фабрика может реализовать:

при холодной погоде: 500 рукавиц и 400 перчаток

при теплой погоде: 300 рукавиц и 520 перчаток

Составить план производства, который обеспечит максимизацию минимально гарантированной прибыли.

3. Эксперимент.

Демонстрирует необъяснимое иррациональное поведение бизнесменов и менеджеров в управлении проектами. В эту же ловушку попадают и топ-менеджеры крупных компаний.

Правила аукциона:

Проводится аукцион, на котором продаётся банкнота в 10 долларов.

Начальная стоимость банкноты — 1 доллар.

Участники по классическим правилам любого аукциона называют свои ставки. Шаг ставок — 1 доллар. Ставки можно поднимать сколь угодно долго. Банкнота достанется тому, кто сделал самую большую, никем не перебитую ставку. Победитель выплачивает сумму своей ставки.

Важное условие: участник, который оказался вторым, — последним предлагал свою ставку перед итоговым победителем, — должен выплатить сумму своей итоговой ставки.

4. Эксперимент.

Работает модель поведения под названием loss aversion — неприятие потери. Когда над нами нависает возможность потери, многие из нас начинают вести себя иррационально, продолжая повышать ставки, только бы не оказаться проигравшим.

Весь этот эксперимент — сильно упрощённая модель ведения переговоров и управления проектами. Важное умение заключается в том, чтобы вовремя выйти из игры, смирившись со своими потерями. Это надо сделать до того, как расходы перерастут возможную выгоду. Но даже если этот момент уже наступил, нужно уметь признать и списать уже неизбежные расходы, вместо того, чтобы бесконечно их увеличивать.

Всегда есть точка — те самые номинальные \$10, — за которой прибыль уже не получит никто из участников процесса.

Феномен loss aversion — это тот самый чемодан без ручки, который «нести тяжело, а бросить жалко». В следующий раз, когда у вас возникнет ощущение, что на какой-то проект вы тратите слишком много средств, времени или усилий, вспомните эксперимент. Возможно, ваши вложения уже давно превысили ожидаемую прибыль и вы покупаете 10 долларов за 200.

5. Транспортная задача.

Имеются 3 поставщика и 4 потребителя. Мощность поставщиков и спросы потребителей, а также затраты на перевозку единицы груза для каждой пары «поставщик – потребитель» сведены в таблицу поставок.

В каждой клетке стоит коэффициент затрат – затраты на перевозку единицы груза от соответствующего поставщика к соответствующему потребителю.

Поставщики	Мощность поставщиков	Потребители и их спрос			
		1	2	3	4
		20	110	40	110
1	60	1 x_{11}	2 x_{12}	5 x_{13}	3 x_{14}
2	120	1 x_{21}	6 x_{22}	5 x_{23}	2 x_{24}
3	100	6 x_{31}	3 x_{32}	7 x_{33}	4 x_{34}

6. Экономическая интерпретация задач оптимизации.

Задача об использовании мощностей (задача о загрузке оборудования).

Предприятию задан план производства продукции по времени и номенклатуре. Необходимо составить такой план работы станков (то есть так распределить выпуск между станками), чтобы затраты на производство всей продукции были минимальными.

7. Составить модель задачи.

Для производства двух видов изделий А и В предприятие использует три вида сырья. Данные о количестве расхода сырья и его запасы приведены в таблице. Требуется составить такой план выпуска изделий А и В, чтобы прибыль от их реализации была максимальной.

Вид сырья	Норма расхода сырья (кг) на одно изделие		Общее кол-во сырья
	А	В	
I	12	4	300
II	4	4	120
III	3	12	252
Прибыль от реализации одного изделия	30	40	

8. Составить модель задачи.

Имеется 195 бревен длиной 6 метров.

Составить модель распила бревен, если необходимо получить:

50 брусьев длиной 2 м,

75 брусьев длиной 3 м

60 брусьев длиной 5 м

Требуется минимизировать остатки.

9. Поясните принцип доминантности в принятии решений на основании таблицы.

	Прибыль, %	Рыночная доля %
A1	14	37
A2	18	29
A3	22	32
A4	20	34
A5	25	39

Поясните принцип эффективности принятия решений на основании таблицы.

	Прибыль, млн руб.	Рыночная доля %
A1	12	25
A2	12	27
A3	18	29
A4	22	16
A5	20	24

Поясните принятие решения с установлением уровня притязаний на основании таблицы.

	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5
A1	160	45	6,5	удовлетворительно	60
A2	150	45	6,0	хорошо	70
A3	95	70	8,0	почти	65
A4	130	50	6,5	удовлетворительно	55
A5	145	50	7,0	достаточно хорошо	85
A6	155	40	9,0	хорошо	90

Уровни притязаний ЛПР:

Ц1 не менее 150, Ц2 не более 45, Ц3 не менее 7, Ц4 не менее «удовлетворительно»,
Ц5 подлежит оптимизации (по минимуму).

Пример задания для итогового контроля

Ознакомьтесь внимательно с кейсом "Бракованные панели" (это один из классических кейсов в современном менеджменте).

1. Ответьте на вопрос в конце текста: правильно ли директор сформулировал проблему? А также объясните, почему он не может принять решение?
2. Четко сформулируйте требования к эффективности УР, которое он должен принять (можно в табличной форме).
3. Предложите ваши решения, следуя рациональной модели (пошагово).
4. Предложите решения, следуя инкрементальной модели (пошагово).
5. Оцените, в какие когнитивные ловушки попал директор? Как это видно из кейса?