**Оглавление**

Введение 3

1 Принятие решений 3

2 Структурированный подход 4

3 Некоторые техники и средства принятия решений 5

4 Сущность решений в менеджменте 6

5 Психологический подход 7

5.1Взаимоотношения с коллективом 8

Вывод 9

Список литературы 10

Приложение 11

**Введение**

Одной из первичных функций менеджмента является принятие решений. Даже не очень заметные на первый взгляд решения в совокупности составляют значительную часть любой деятельности в жизни – и личной, и профессиональной. Менеджер должен отвечать за принятие решений, планирование работы, находящейся в сфере его полномочий, и обеспечение бесперебойной работы в соответствии с планами. Таким образом, менеджер принимает организационные решения и реализует их через персонал, находящийся в сфере его подчинения.

**1. Принятие решений**

Принятие решения – это выбор курса действий, обеспечивающих получение требуемых результатов. Существуют определенные закономерности и подходы, дающие методологическую основу для этого процесса. На процесс принятия решения влияет множество внутренних и внешних факторов, среди которых:

- знания и опыт человека, принимающего решения;

- наличие своевременной информации;

- способность применять специальные техники принятия решений;

- время, предоставленное для принятия решения;

- уровень полномочий человека, принимающего решение;

- система ценностей человека, принимающего решение;

- способность человека, принимающего решение, отстоять принятое решение.

Существует различие между проблемами, с которыми менеджер сталкивается на работе: проблемы, с которыми сталкивался ранее и проблемы, которые для него являются новыми. Соответственно эти проблемы классифицируются (по Саймону) как запрограммированные и незапрограммированные. Большинство решений, которые приходится принимать являются запрограммированными и с ростом опыта менеджера таких проблем становится в процентном соотношении больше. Однако, не всегда следует использовать готовые решения, меняется время и многие проблемы требуют незапрограммированного решения.

**2. Структурированный подход**

На принятие решений можно посмотреть как на некий логический процесс. Несмотря на то, что само принятие решения часто воспринимается как единичный акт, этот процесс сложен и состоит из нескольких этапов. Согласно Саймону, таких этапов три: обдумывание, проектирование вариантов решения, выбор. Проиллюстрируем модель принятия решений на рис.1

Модель принятия решений

начало

Выбор оптимального решения

Появление проблем на предприятии (в сфере конкретного менеджера)

Формулирование проблемы

Переопределение проблемы

Определение критериев, которым должно удовлетворить решение

Отказ от всех решений

Поиск возможных решений

Сравнение критериев и решений

Рисунок 1

Данная модель, проиллюстрированная на рис.1, отражает расширенное понимание процесса принятия решения и содержит в качестве его составляющих также этапы реализации, мониторинга и подведения итогов.

Управленческое решение — это результат конкретной управленческой деятельности менеджера.

Решение — это выбор альтернативы. Принятие решения обусловливают следующие факторы:

- каждая управленческая функция связана с несколькими общими решениями, требующими реализации;

- планирование: установление основной задачи бизнеса, его целей, изменений во внешнем окружении и прогноз их влияния на будущее предприятия (фирмы);

- организация деятельности: установление структуры предприятия (фирмы), укрупнение блоков выполняемых работ; координация функций этих блоков; распределение обязанностей руководителей, работников; выявление необходимости изменения структуры предприятия из-за изменений во внешнем окружении;

- мотивация: установление потребностей подчиненных и степени удовлетворения этих потребностей в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации; выявление причин удовлетворения работой и роста производительности труда; определение возможностей дальнейшего роста производительности подчиненных;

- контроль: установление показателей изменения результатов работы; определение регулярности оценки результатов;

- сопоставление результатов с поставленной целью; выявление причин, мешающих достижению цели, и внесение корректив в деятельность предприятия для устранения этих причин.

Таким образом, принятие решения — это психологический процесс, которым движет и логика, и чувства.

**3. Некоторые техники и средства принятия решений**

Существует множество простых, наглядных средств, облегчающих применение структурированного подхода к принятию решений.

Один из них – списки. Составление списков возможных вариантов решения может помочь при их уточнении. По крайней мере, можно иметь перед глазами все, чем располагает менеджер.

Дерево решений – это диаграмма в форме дерева решений, показывающая какими возможностями располагает менеджер.

Причинно – следственная диаграмма, которая иллюстрируется «рыбьим скелетом». В голове «рыбы» - проблема, а в «костях скелета» - возможные причины проблемы, около каждой причины указываются способы ее устранения. Пример приведен на рис.2.

Рассмотрение проблемы прогулов и опозданий на работу

Гибкий график работы

Оздоровление? Больница?

Изменение в расписании транспорта

заболевания

прогулы, опоздания

Личные качества сотрудников

Работа с персоналом

Рис.2

**4. Сущность решений в менеджменте**

Существуют две общие причины, побуждающие к принятию решения: появление новых фактов, требующих внимания, или необходимость улучшить или изменить нынешнюю ситуацию на работе. В обоих случаях необходимо четко обозначать требуемые результаты, приступить к сбору информации, после чего можно приступать к анализу и разработке вариантов решения. Несмотря на ценность объективной количественной информации, не обойтись и без качественной информации, которая отражает субъективные мнения и суждения разных людей. На анализ влияет политика организации и профессиональные «нормы», и, следовательно, выбор вариантов может быть ограничен. К принятию решений менеджер приходит в случаях:

- обстоятельства говорят сами за себя;

- выбор производится между кажущимися равноценными вариантами;

- выбор осуществляется между известным и неизвестным;

- на выбор влияют политические соображения;

- выполнение решения, которое, в идеале, следовало бы реализовать, не обеспечено ресурсами.

Выделят три атрибута правильного решения:

- качество решения;

- согласие подчиненных с выбранным решением;

- время, выделенное на принятие решения.

**5. Психологический подход**

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод: процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждении, или рациональный характер.

Интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. С точки зрения статистики, шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

Решение, основанное на суждении,— это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Суждение не всегда равнозначно ситуации, особенно когда она не нова, так как у руководителя отсутствует опыт, на основе которого он мог бы сделать свой выбор. Руководитель, ориентируясь на накопленный опыт, может сознательно или бессознательно избегать новых возможностей, которые могли бы оказаться более эффективными, чем знакомые варианты выбора.

Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

Главное отличие рационального решения от решения, основанного на суждении, заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта.

При принятии решений необходимо учитывать ряд разнообразных факторов: личностные факторы, факторы среды, информационные и другие факторы.

Все управленческие решения построены на фундаменте системы ценностей руководителя.

Решения принимаются в разных обстоятельствах, которые традиционно классифицируются как условия определенности, риска или неопределенности.

Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, т. е. вероятность каждого результата известна. Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность объективна, если ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это имеет место, когда факторы, требующие учета настолько новы и сложны, что о них невозможно получить полной информации. Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может попытаться получить дополнительную информацию или еще раз проанализировать проблему.

Для рационального решения проблемы информация необходима, но часто она бывает недоступной либо дорогостоящей, поэтому руководитель должен учитывать и сопоставлять выгоду от дополнительной информации и затраты на ее получение.

Все решения взаимосвязаны. Способность видеть взаимодействие в системе управления становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти, поэтому эффективно работающий руководитель должен выбирать решения, которые вносят наибольший вклад в достижение общих целей организации.

**5.1. Взаимоотношения с коллективом**

Коллектив — это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.

Личность — это конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним миром человека.

Структура личности представляет собой взаимосвязанную совокупность социальных свойств, включающую в себя способности и потребности, интересы и убеждения, темперамент и характер, волевые особенности.

Потребности, интересы, убеждения человека определяют направленность его личности. Но при одной и той же направленности деятельность человека может быть различной по целеустремленности, интенсивности и т. д. Это осуществляется психическими особенностями личности, т. е. темпераментом.

Темперамент — характеристика индивида со стороны динамических особенностей его психической деятельности (темпа, ритма, интенсивности психических процессов и состояний). Основные компоненты: общая активность индивида, его моторика (двигательные проявления) и эмоциональность. Теории связывают темперамент со свойствами тех или иных жидких сред организма (восходят к Гиппократу и систематизированы И. Кантом в учение о четырех основных типах — сангвинике, холерике, меланхолике, флегматике].

Выделяют четыре основных типа темперамента: сангвинический, флегматический, холерический и меланхолический. Характерные черты каждого типа темперамента, проявляющиеся в человеке:

меланхолик— человек, склонный к депрессии, переменам настроения, подавленности;

сангвиник — человек, характеризующийся живостью, быстрой возбудимостью, легкой сменяемостью эмоций;

флегматик — человек, отличающийся медлительностью, спокойствием, слабым проявлением чувств во вне;

холерик— человек, характеризующийся быстротой действий, с сильными, быстро возникающими чувствами, ярко отражающимися в речи, жестах, мимике.

Руководитель должен знать особенности темперамента своих подчиненных и учитывать их при деловом общении и при распределении работы.

Общение — это процесс передачи идей, мыслей и чувств, доведение их до понимания другими людьми. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением. Менеджмент относится к числу важнейших областей, где общение играет определяющую роль. Для современного менеджера способность к общению — самый важный навык.

Форма общения — это процесс взаимодействия людей, специфика их поведения по отношению друг к другу. Удачно выбранная форма общения способствует достижению целей организации. Выделяют две основные формы общения:

1. Опосредованное (косвенное) — через посредников, по телефону, факсу, посредством обмена телеграммами и т. п.

2. Непосредственное (контактное) — вступление собеседников в контакт «с глазу на глаз». Непосредственное общение имеет больше преимуществ, поскольку обеспечивает прямое восприятие партнеров и их поведения. В данном случае применяются два вида коммуникаций: вербальные (речевые) и невербальные (жесты, мимика, тембр голоса и т. д.).

Эффективный контроль подчиненных способствует улучшению положения дел на предприятии. Информация контроля используется при оценке деятельности сотрудника.

Существует немало стратегий контроля, наиболее действенными являются внешний контроль и внутреннее стимулирование.

**Вывод**

В приложении приведен схематичный пример принятия решения по строительству стоянки для автомобилей КамАЗ-5511, обслуживающих завод железобетонных конструкций из контрольной работы по «Системному анализу»

**Список использованной литературы**

1.Эффективный менеджер. Книга 3. Принятие решений. – МИМ ЛИНК, 1999

2.И.С. Туревский. Экономика и управление автотранспортным предприятием. - М.: Высшая школа, 2005.

3.В.С.Анфилатов, А.А.Емельянов, А.А.Кукушкин; под ред. А.А.Емельянова. Системный анализ в управлении: учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2006.

4.Э.Н. Кузьбожаев, С.А.Тиньков. Логистика: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006.

Приложение

Программы, подпрограммы и работы

Схема моделирования и работы системы

|  |
| --- |
| автор идеи |
|  |
| Директор АТП |
| + |
|  |
| маркетинг |
| менеджеры |
| тех.специалисты |
| + |
| Экономический отдел |
|  |
| + |
|  |
| менеджеры |
|  |
|  |
|  |
| + |
|  |
|  |
|  |
| бухгалтерия |
| менеджер по персоналу |
| + |

|  |
| --- |
| Возникновение идеи (предложения для обсуждения) |
| Рассматриваются вопросы: |
|  | - нужно это или нет |
|  | - что это даст… и т.п. |
|  |  |
| Собираются необходимые документы и материалы, которые передаются по отделам для работы |
|  |
| Проводятся расчеты, определяются возможности организации для решения поставленной цели и задач |
|  |  |  |
|  |  |  |
| На основании расчетов даются четкие значения и границы: |
|  | - на затраты |  |
|  | - результаты |  |
|  | -  |  |
|  |  |  |
| Изучаются возможные варианты поведения системы при различных влияниях |
| Выбираются приемлемые варианты |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Рассматриваются все «за» и «против» |
|  |
|  | Если ДА превышает  |
|  | проект можно отправлять в работу |
|  |  |  |
|  |  |  |
| Определяются пути достижения целей |
|  | - выбор поставщика |  |
|  | - подрядчиков |  |
| «Расчетная часть» |
|  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |
| Планирование |
| Заключение договоров |
|  |  |  |

Описание системы

Определение

цели (лей) и задач

Формулирование критериев достижения целей

Генерация вариантов

приемлемые

 НЕТ

 ДА

Разработка стратегии

|  |
| --- |
| менеджеры |
| экономист |
|  |
|  |
| + |
|  |
|  |
|  |
|  |
| Персонал АТП |
| Привлеченные специалисты |

Обсуждение расчетов

**+**