**Содержание:**

Введение

1.Решения и цели

1.1. Философия и методология принятия решений

1.2. Рациональные решения

2. Влияние принятия решений на цели

2.1. Принятие решений и цели

2.2. Пример взаимосвязи решений и целей

Вывод

Список используемой литературы

# Введение

В теории решений термин «альтернатива» означает одно из альтернативных решений, поступков, одно из отношений или вещей, являющихся предметом выбора (один из возможных их вариантов).

В связи с далеко идущим усложнением организационных и личностных решений традиционные методы деятельности часто оказываются непригодными. Ни интуиция, ни здравый смысл, ни врожденный ум не гарантируют правильного выбора из возможных альтернативных решений, относящихся к политике, экономике или культуре. Практика показывает, что если лицо, принимающее решение, опирается только на опыт или так называемую житейскую мудрость, оно часто принимает ошибочные решения, которые приводят к таким фатальным следствиям, как экономический застой, нанесение вреда окружающей природе или снижение уровня обучения в школе. Чтобы иметь возможность принимать рациональные решения, как организационные, так и личностные, нужно все шире использовать научное знание. Наука — это мощный инструмент познания, позволяющий изучать и объяснять процессы принятия решений, управлять ими. Принятие решений стало предметом научного исследования лишь во время второй мировой войны.

Актуальность данной темы курсовой работы состоит в том, что на современном этапе поставленные цели должны быть связаны с решениями.

Предметом является диалектика взаимосвязей целей и решений.

Объектом являются цели и решения.

Целью является изучение предмета и объекта данной курсовой работы

Задачи:

- рассмотреть решения и цели;

- рассмотреть влияние принятия решений на поставленные цели.

# 1.Решения и цели

##

## 1.1. Философия и методология принятия решений

Прежде всего, возникает вопрос - почему появилась такая специализация на философских факультетах страны. Дело в том, что далеко не все выпускники этих факультетов после окончания учебы смогут заняться академическими исследованиями или преподаванием философии в высшей школе. Большинство из них пойдет работать в бизнес, органы государственного управления, а если кто-то и будет преподавать в вузах, то, скорее всего, самые различные социально-гуманитарные дисциплины. Философское образование, на мой взгляд, должно обладать не только фундаментальностью, но и практичностью. Выпускник философского факультета, наряду с занятием наукой и преподаванием, должен быть готов успешно выступить в роли:

- специалиста в области анализа различных сфер жизни общества и его социальных институтов;

- консультанта управленческих структур в системе государственной власти, в бизнесе, в общественных организациях;

- аналитика в средствах массовой информации, службах по связям с общественностью и т.д.

Все эти сферы деятельности предполагают непосредственное участие нашего выпускника в процессах управления. Необходимо отметить, что современное общество не может развиваться без системы управления, причем эффективный менеджмент все активнее становится важнейшим ресурсом любой страны. В нем нуждаются университеты и заводы, магазины и больницы. Значимость управления в обществе общепризнанна, его сегодня рассматривают как один из основных факторов прогресса. Проблема принятия решений является одной из ключевых в современной теории и практике управления. Это вполне закономерно, поскольку акт принятия решения - центральный момент любого процесса управления. Принятие решений присутствует во всех функциях управления, а решение является основным результатом работы системы управления. Решения порождают управляющую информацию, которая доводится до сведения исполнителей в форме заданий, планов, нормативов, команд и служит основой для их целенаправленных последующих действий. Каждый процесс управления можно рассматривать как процесс принятия решений [1].

Многие люди глубоко убеждены, что, обладая профессиональными знаниями, опытом, волей, они способны в подавляющем большинстве случаев принять оптимальное решение. Как правило, осознавая сложность проблем выбора решений, они, тем не менее, не сомневаются в своей способности найти верное решение. Достижения современной науки, убедительно доказывают необоснованность этой уверенности. Установлены объективные пределы возможностей человека при выполнении сложных когнитивных операций в силу ограничений объема оперативной памяти, скорости восприятия и переработки информации и т.п., что накладывает определенный отпечаток на поведение человека [2-4]. Как шутят философы, «если глупость человеческая не имеет границ, то ум, к сожалению, имеет такие границы». Из этой шутки, тем не менее, следует важнейший методологический вывод: человеку, принимающему решения, нужно помогать, специальным образом организуя процесс получения и обработки информации! Практика принятия решений, базирующаяся лишь на опыте и здравом смысле, не использующая достижений науки, становится в настоящее время абсолютно бесперспективной.

Врачи изучают медицину, юристы - юриспруденцию, но мало кто из них получает систематическую подготовку в области принятия решений. Думается, что специалист, которому предстоит принимать ответственные решения, наряду с обладанием конкретными знаниями, должен владеть и основами теории и методологии принятия решений. Осознавая сложность проблем, которые предстоит решать выпускникам вузов России в XXI веке, представляется достаточно очевидным вывод о необходимости обучения будущих специалистов методам и методологией принятия решений. Зарубежный опыт подтверждает этот тезис. В университетах США, например, курс, основанный на книге Jeffrey R.S. «The Logic of Decision» [5], является одним из наиболее распространенных, причем практически для всех специальностей.

Наша жизнь соткана из множества решений. Каждый день возникают ситуации, которые требуют принятия решений, и если одни из них просты и привычны, то другие требуют серьезных размышлений, третьи встречаются впервые, а от четвертых может зависеть дальнейшая судьба. Отметим при этом наше стремление находить непременно «хорошие», «правильные» решения. А что такое «хорошее» решение? Каковы критерии сравнения различных вариантов решения? Что положить в их основу? Должны ли эти критерии учитывать только субъективные оценки человека, принимающего решение, или же возможен подход, позволяющий находить методы, которые с одинаковым успехом применимы к разным людям и различным задачам? Может человек сделать точный рациональный выбор или же он может только приближаться к нему? Как в принятии решений должны соотноситься наука и искусство? Можно ли научить человека принимать «правильные» решения?

Ответы на эти вопросы весьма не просты и требуют специальных исследований. Особая роль процессов принятия решений в жизни общества в целом и отдельных людей осознавалась издавна, что нашло свое отражение в таких классических философских проблемах, как свобода воли человека, борьба добра и зла. В XX в. изучение проблем принятия решений вышло на качественно новый уровень. С конца сороковых годов прошлого века с работ Дж. Фон Неймана и О. Моргенштерна берет свое начало теория принятия решений как самостоятельная научная дисциплина [6]. Она возникла вследствие экономических и политических потребностей, но в данное время активно использует результаты и методы различных отраслей знаний, тесно связана с практикой и, в силу специфики предмета, носит комплексный, междисциплинарный характер. Ее развитие неотделимо от прогресса компьютерной техники, формирования таких научных направлений, как исследование операций, искусственный интеллект, системный анализ. Теория принятия решений активно использует методы философии, математики, психологии, информатики, в то же время она имеет ярко выра­женную прикладную направленность [7].

Анализ процессов принятия решений с необходимостью носит междисциплинарный характер, поскольку в них тесно переплетаются различные факторы: организационно-технические, социально-экономические, психологические, правовые и др. Поэтому рассмотрение этих процессов, безусловно, не может быть ограничено рамками лишь какой-то одной дисциплины - социологии, психологии, математики, истории, экономики и т. п. Однако то общее представление, которое получают, сложив вместе данные названных наук об этих процессах, напоминает скорее мозаику со строго определенными разделительными линиями, чем единую картину. Более того, в силу междисциплинарности рассматриваемого феномена, зачастую возникают терминологические разногласия при описании и изучении одних и тех же явлений методами различных наук, появляются проблемы соотношения используемых моделей. Специализация повлекла за собой утерю той целостности, которой характеризуются естественные процессы принятия решений. Эти и ряд других факторов требуют, на мой взгляд, наличие общего философского, междисциплинарного базиса, который необходим для более глубокого понимания феномена решений, и позволит сформировать понятия и категории, обеспечивающие выход за рамки узко дисциплинарных способов понимания и осмысления этих процессов.

Одной из основных исторически сложившихся задач философии является построение и анализ исходных аксиологических, гносеологических и методологических оснований человеческой деятельности и поведения. Любую человеческую деятельность можно представить как цепочку принятия решений. Философский анализ проблем принятия решений обусловлен не только их ролью в жизни общества и отдельного индивида, но и тем, что процессы принятия решений, будучи синтезом науки и искусства, знания и опыта, представляют широкое исследовательское поле для изучения человека, понимания его природы в различных ситуациях. Отсюда следует значение анализа этих процессов для философской антропологии и социальной философии, как и в целом для развития методологии гуманитарного знания. Категория «решение» в различных ее интерпретациях становится уже одной из центральных для многих разделов эпистемологии - как ценностно-нормативного знания, так и позитивного, как теоретического, так и прикладного.

Целенаправленная человеческая деятельность всегда связана с принятием решений, а принятие решений является структурным элементом, важнейшим атрибутом этой деятельности. Решение - это процесс и результат выбора цели и способа ее достижения, связующее звено между познанием и тем или иным вариантом поведения, действия человека. Принятие решений - мыслительный процесс, предполагающий предварительное осознание цели и способа действий, проработку различных вариантов. Важнейшей особенностью этого процесса выступает его волевой характер. В решении интегрируются знания, интересы, мировоззрение человека. Оно служит основой самоидентификации человека, так как любой социальный тип, любой характер раскрывается только через сознательное действие. Решение всегда принимается одним или несколькими лицами и является социальным феноменом по своей природе.

Анализ процессов принятия решений предполагает рассмотрение целого спектра проблем, для рассмотрения которых требуются определенные гносеологические и методологические основания и предпосылки. Прежде всего, вопрос о субъекте принятия решений. Если субъектом решения является группа людей, то в этом случае возникает целый ряд новых гносеологических и методологических проблем, по сравнению с субъектом, состоящим из одного человека. Если же субъект принятия решения состоит из одного человека, то в этом случае актуален вопрос, насколько можно при анализе решений абстрагироваться от черт конкрет­ной личности.

Одним из условий нашей жизни является неопределенность, и необходимо учиться действовать с учетом этого фактора. В связи с этим возникает общая философская и методологическая проблема анализа поведе­ния человека в условиях неопределенности. Фактор неопределенности присутствует во всех серьезных задачах, связанных с человеческой деятельностью, причем это справедливо как по отношению к решениям в области экономики, политики, экологии, так и к жизни отдельного человека. Не менее важно, что неопределенность является не только фактором, но и неотъемлемым атрибутом большинства решений. Процесс при­нятия решений связан с такой познавательной и практической ситуацией, когда необходимо действовать в условиях, которые не полностью определены, когда отсутствует достаточная информация о самой задаче, а также тех ограничениях, которым она подвержена, включая не только объективные, но и относящиеся к субъекту действия. Таким образом, проблема неопределенности в процессах принятия решений имеет важное гносеологическое содержание: неопределенность в данном случае выступает как одна из характеристик отношения субъекта и объекта.

Другой проблемой, изучение которой предполагается в рамках специализации, является рассмотрение методологических оснований для моделирования процессов принятия решений. Применение количествен­ных методов для обоснования решений весьма сложная задача. Использование различных аксиоматических подходов, моделей вызывает серьезные дискуссии. Модели представляют собой неотъемлемую составляю­щую диалога между теорией и практикой управления. Ведь даже лучший управленец, менеджер мыслит с помощью моделей, поскольку постоянно может держать в поле зрения лишь немногие и сильно агрегиро­ванные взаимосвязи окружающей его реальности. Широкое применение моделей управления связано также с различным уровнем руководителей как по квалификации (опыт, подготовка), так и по способностям. Модели «учат» учитывать как формализованные, так и не формализованные условия проблемной ситуации. Модели упорядочивают связи между отдельными этапами подготовки решения управленческих задач, способствуют повышению системности и комплексности анализа.

Сложность и динамизм современной жизни делают актуальным рассмотрение вопросов, связанных с использованием интуиции в принятии решений. Например, практика современного управления уже включает интуицию как необходимый элемент принятия решений. В основе этого явления лежит фактор неопределенности и необходимость принятия быстрых, адаптивных решений, отвечающих изменениям во внешнем окружении организации. Философско-методологический анализ этих вопросов, связанных с исследованием ситуаций, где интуиция может играть определяющую роль, представляется также весьма важным.

Здесь приведена только часть проблем или тем, которые предполагается рассматривать в рамках специализации «философия и методология принятия решений», причем они отражают, прежде всего, авторское видение реализации этого направления подготовки. В силу ограниченного объема статьи не ставилась задача рассмотреть все возможные подходы. Тем не менее, хочу отметить, что, на мой взгляд, реализация этой специализации невозможна без использования методологии критического мышления, которое понимается как последовательность умственных действий, направленных на проверку высказываний или систем высказываний, с целью выяснения их соответствия фактам, нормам и ценностям. Критическое мышление является формой рационального мышления, служит необходимым условием принятия эффективных управленческих решений [8].

Говоря о прикладной направленности специализации, основной акцент в статье был сделан на возможности ее использования в сфере управления. Сразу хочу заметить, что проблемное поле исследований принятия решений не совпадает с областью проблем управления. В целом ряде аспектов «принятие решений» существенно «шире», чем сфера исследований проблем управления. Для большинства академических дисциплин существует круг вопросов, которые относят к их основаниям и традиционно обозначают как философию соответствующей науки, при этом управление и принятие решений не являются исключением [9].

Руководитель любого ранга ежедневно ищет решения сложных и порой запутанных управленческих проблем. На что же ему опереться: на теоретические рекомендации и разработки, советы признанных научных авторитетов или на имеющийся опыт, известные прецеденты, собственную интуицию? Если он получит специальную подготовку в области принятия решений или воспользуется консультацией специалиста, то этот фактор, при прочих равных условиях, сможет сделать его деятельность более эффективной.

## 1.2. Рациональные решения

Опираясь на постулаты (критерии) инструментальной рациональности, специалисты в области статистики и экономики пытаются сформулировать рациональные методы разрешения описанных задач принятия решений, то есть алгоритмов, позволяющих за конечное число шагов найти среди альтернатив оптимальный вариант. Поиск решения складывается из нескольких этапов, среди которых особенно важны два следующих.

1. На первом этапе исследователь анализирует задание по принятию решения, устанавливает совокупность действий, описывает параметры и переменные, которые участвуют в них. Такой подробный анализ позволяет установить тип задания. С его помощью исследователь может понять, какой характер имеет задание—детерминистский (при котором каждая альтернатива приводит к однозначно определенным результатам) или вероятностный (в котором участвуют случайные переменные с известными вероятностями распределения). Познание структуры задания имеет основное значение, так как от него зависят дальнейшие этапы работы.

2. На втором этапе исследователь формулирует рациональное решение. Метод решения зависит только от структуры задания. Так, большинство заданий детерминистского типа выполняется с помощью линейного про­граммирования и дифференциального исчисления. Для выполнения же вероятностных заданий используется теория вероятностей. После выработки метода выполнения задания он постепенно осуществляется на практике.

Чтобы проиллюстрировать изложенные положения, представим себе простое задание детерминистского типа, названное в литературе задачей о диете. Рациональное питание основано на выборе таких продуктов, которые содержат все необходимые составляющие, такие, как углеводы, белки или витамины, и одновременно как можно более дешевы. Оптимальная диета должна, следовательно, удовлетворять определенным условиям, которые диктуются как соображениями здоровья (медицинские постулаты), так и соображениями бережливости (экономические постулаты). Допустим, что даны продукты питания T1, Т2, ... Тп. Диета заключается в использовании x1 единиц продукта Т1, x2 единиц продукта Т2, ..., xп единиц продукта Тп. Ее можно представить в виде вектора х =(x1,x2, ..., xп). Как известно, каждый продукт содержит определенное число питательных составляющих в определенном количестве. Обозначим эти составляющие b1, b2, ..., bm. Одно из основных требований рациональной диеты состоит в том, чтобы каждая из этих составляющих (углеводы, витамины или минеральные соли) наличествовала в количествах, не меньших определенных минимальных величин. Обозначим эти минимальные величины составляющих b1, b2, ..., bm, С1, С2, ..., Cm. Следовательно, для рациональной диеты должны выполняться следующие неравенства:

b11x1+ b12x2+ … + b1nxn>=C1

b21x1 + b22x2 + … + b2nxn>=C2 (1.3)

 bm1x1 + bm2x2 + …+ bmnxn>=Cm

Если диета не отвечает условиям (1.3), то с точки зрения рациональности питания ее следует отвергнуть.

Однако одного выполнения указанных выше постулатов еще не достаточно. Нужно выполнить постулат максимизации целевой функции, согласно которому диета должна удовлетворять упомянутому условию (1.2),

Допустим, что k1, k2,..., kn — цены продуктов х1, х2,... ..., xп. Следует выбрать самую дешевую диету, для которой функция цели и достигает минимума, то есть достигает функция 1 - u:

и == k1x1 + k2x2 + ... +knXn==min. (1.4)

Следовательно, в описанном случае заданием на рациональное решение будет выбор такой диеты (x1, xi, ..., xп), которая удовлетворяет неравенство (1.3) и для которой в то же время функция цели (1.4) достигает минимума. Опираясь на интуицию или здравый смысл, очень трудно — если вообще возможно — решить эту задачу надлежащим образом. Чтобы найти рациональную диету, следует использовать линейное программирование, которое позволяет решать задачи детерминистского типа.

В статистических и экономических работах можно найти много примеров рациональных решений. Чтобы лучше их охарактеризовать, обсудим подробнее понятие инструментальной рациональности. Согласно О. Ланге, «мы различаем два понятия рациональности действий: рациональность фактическую и рациональность методологическую. Первая имеет место тогда, когда набор средств отвечает действительной, объективно существующей ситуации... Фактическая рациональность действия, следовательно, равносильна его эффективности. Другая, т.е. методологическая рациональность означает, что действие рационально с точки зрения знаний, которыми обладает действующий, то есть что логическое умоза­ключение, участвующее в решении относительного выбора средств, оправдано в рамках имеющихся знаний, без учета того, согласованы ли эти знания с объективным состоянием дел».

Теория принятия решений, которую мы будем описывать, занимается только методологической рациональностью. Она предписывает действия, которые следует признать оптимальными при данных обстоятельствах в свете информации, которой располагает тот, кто принимает решение. Однако нужно сделать оговорку, что, поскольку эта информация может быть неполной или ложной, решения, предлагаемые этой теорией, могут на практике при данных обстоятельствах оказаться роковыми.

Вернемся к задаче о диете. В случае, если количества составляющих продуктов питания почему-либо были неверно установлены специалистами или если сведения о ценах на товары, например, устарели, эта теоретически оптимальная диета может привести к желудочным расстройствам или к ненужной трате денег. В этой связи нужно помнить, что альтернатива, выбранная согласно постулатам методологической рациональности, на прак­тике не всегда оказывается наилучшей.

В предыдущем параграфе мы отметили, что теория принятия рациональных решений формулирует постулаты инструментальной, а не аксиологической рациональности. Кроме того, первая из них может иметь как фактический, так и методологический характер. Коль скоро современная теория принятия решений удовлетворяет только постулатам методологической рациональности, это сильно ограничивает ее практическую ценность. К сожалению, избежать этого ограничения на нынешнем этапе развития науки невозможно.

Оценка теории

Описанная выше теория принятия рациональных решений имеет ряд характерных черт, важнейшая из которых заключается в том, что рациональное решение зависит от структуры задания: эта структура и, следовательно, типы параметров и переменных, участвующих в задании, однозначно определяют оптимальную реакцию (решение). Как правильно утверждают А. Ньюэлл и Г. Саймон [1972], эта теория в классической формулировке является теорией заданий на решение. Однако она обходит, полностью или частично, характеристику лица, принимающего решение определенной системы. При формулировании оптимального решения не принимаются во внимание такие важные психологические переменные, как ограниченные возможности человеческого познания, его способность к обучению или скорость переработки информации. В значительной степени это — теория принятия решений, в которой отсутствуют те, кто эти решения принимает.

Принятие рациональных решений — один из вариантов поведенческой теории типа S — R, согласно которой структура стимулов (задание) S определяет структуру реакции R (решения). Поведенческий характер описанной теории, а именно тот факт, что она не учитывает в достаточной мере переменных, таких, как скорость переработки информации или черты личности, в большой степени ограничивает ее практическую ценность и приводит к тому, что многие из предлагаемых ею рациональных решений вызывают принципиальные возражения. Один автор как-то пошутил, что человек не настолько иррационален, чтобы поступать в соответствии с предписаниями теории принятия рациональных решений. Это только шутка, но несомненно, что игнорирование характеристики того, кто принимает решение, приводит во многих случаях к установлению сомнительных принципов рациональной деятельности.

Чтобы проиллюстрировать этот тезис, приведем достаточно элементарный пример, исследующим так называемое вероятностное обучение. Ситуация состоит в том, что могут зажигаться две лампочки — белая (б) и зеленая (з). Эти события происходят случайно с определенной вероятностью (т. е. с определенной относительной частотой) пи и 1 — пи, где пи>=0,5. Пусть частота зажигания белой лампочки пи=0,8, а зеленой 1—пи = 0,2. В каждом испытании перед зажиганием света испытуемый, которому известно пи, должен предсказать, какое событие произойдет. Возникает вопрос: какова оптимальная стратегия предсказания? Большинство исследователей отвечает на этот вопрос так: лицо, принимающее решение, должно максимизировать среднее количество правильных ответов, то есть максимизировать выражение

EV=пи х ps+(1-nи) х (1-ps)=max. (1.5)

В равенстве (1.5) EV означает среднее количество правильных ответов, пи и 1- пи - частоту загорания лампочек, a ps и (1—ps)—предсказываемые частоты зажигания белой и зеленой лампочек. Выражение (1.5) есть целевая функция, которую нужно максимизировать.

Из равенства (1.5) следует, что количество правильных предсказаний оказывается наибольшим, когда субъект, принимающий решение, полагает, что всегда загорается белая лампочка, то есть когда он придерживается стратегии «все или ничего». На рис. 1.1 представлена ожидаемая средняя вероятность правильных предсказаний в случае применения этой стратегии при разных величинах пи.

В рассмотренном примере, где пи = 0,8, средняя вероятность правильного предсказания при использовании стратегии «все или ничего» равна 0,8.

Другая стратегия, которую можно использовать в этом задании,— это стратегия «подгонки» частоты

Жирная линия - Стратегия "все или ничего"

Тонкая линия - Стратегия "подгонка"

Рис. 1.1. Эффективность стратегии «все или ничего» и стратегии «подгонка» в зависимости от величины (предвидение события) ps под известную испытуемому вероятность появления импульса (пи).

В этом случае ps должна быть равна пи. Используя этот подход в анализируемом примере, испытуемый с частотой 0,8 должен предсказывать, что зажжется белая лампочка, а с частотой 0,2 — что появится зеленый сигнал. Как можно видеть на рис. 1.1, эта стратегия менее эффективна, чем предыдущая, так как средняя вероятность правильного предсказания достигает здесь только 0,68. Отсюда следует, что в задачах вышеописанного типа стратегия «все или ничего» оптимальна.

В то же время результаты лабораторных исследований показали, что в громадном большинстве случаев люди последовательно выбирали стратегию «подгонка». Например, в задание, где пи = 0,8, примерно в 80% испытаний они предсказывали, что зажжется белая лампочка, и только в 20% — что зеленая. Такое поведение не приводит к максимальному количеству правильных реакций.

# 2. Влияние принятия решений на цели

##

## 2.1. Принятие решений и цели

Результатом работы менеджера является управленческое решение. От того, каким будет это решение, зависит вся деятельность организации, зависит и то, будет ли достигнута поставленная цель или нет. Поэтому принятие менеджером того или иного решения всегда представляет собой определенные трудности. Это связано и с ответственностью, которую берет на себя менеджер, и с неопределенностью, которая присутствует при выборе одной из альтернатив.

Принятие решений не является прерогативой только менеджеров. В конце концов, все мы буквально каждый день принимаем решения. Правда, не все наши решения такие судьбоносные, как те, которые приходится принимать менеджерам компаний. Но все равно наши решения оказывают значительное влияние на нашу жизнь. Почти каждый из нас иногда досадовал: вот почему я в тот момент поступил так, а не иначе, ведь из-за этого у меня сейчас новые проблемы? Получается так, что в некоторые моменты мы избавляемся от одних проблем, но в будущем сталкиваемся с новыми. Но с другой стороны, нельзя совсем ничего не решать и пускать все дела на самотек. В таком случае человек теряет понимание ситуации и не может в дальнейшем управлять происходящим.

Принимая различные решения каждый день, мы начинаем действовать настолько механически, что уже не замечаем процессы, которые предшествуют принятию самого решения. В повседневной жизни между осознание нами какой-то проблемы и ее решением проходят доли секунды и мы зачастую не можем сказать, почему мы поступили именно так, а не иначе. Это объясняется тем, что если проблема возникает очень часто и каждый раз она решается одинаково, то алгоритм ее решения уже становится программой, которую наш мозг выполняет автоматически.

Но большинство проблем, которые встречаются в работе менеджера, не так часто повторяются, и поэтому их решение является тоже своего рода проблемой проблемой выбора, который совершить не всегда легко.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

Давайте сперва выясним, что же такое решение и когда оно возникает?

Решение - это выбор одной из альтернатив, которые имеются для решения какой-то проблемы.

В свою очередь, проблема - это ситуация, представляющая собой препятствие к достижению целей, поставленных организацией. Если бы жизнь была монотонна и предсказуема, то не возникало бы ни каких проблем и не пришлось бы принимать решения по их преодолению. Но, к сожалению, - а может быть, и к счастью - нельзя сразу предугадать, как сложится та или иная ситуация, и поэтому в процессе планирования нельзя учесть все отклонения желаемой ситуации от действительной. В результате этих отклонений и появляются проблемы.

**СТРУКТУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Принятие неэффективых решений - часто результат отсутствия навыков мыслить логично. Крайне необходимо подходить к принятию решений как к рациональному процессу. Цель принятия решения - сделать оптимальный выбор из нескольких имеющихся возможностей, чтобы добиться определенного результата. В своей книге "Философия принятия профессионального решения" Бен Хайэрс предлагает следующие этапы.

**ПРАВИЛЬНАЯ ФОРМУЛИРОВКА ВОПРОСА**

Убедитесь, что вы задаете правильный вопрос. Слишком часто вопросы бывают неполными. Вы должны убедиться, что: - не слишком упростили вопрос для того, чтобы помочь себе принять простое решение; - не допустили, чтобы краткосрочное соображение доминировали над среднесрочными и долгосрочными; - полностью исследовали вопрос с целью удостовериться, что все предположения обстоятельно уяснены, а скрытые аспекты выявлены; - обдумали эту проблему всесторонне и глубоко; - собрали все относящиеся к этому вопросу факты и точки зрения.

**ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВ**

Выдвигайте как можно больше идей. В процессе принятия решений обязательно должна быть "пустая трата времени", потому что можно высказать гораздо больше идей, чем их использовать. Но выражение "пустая трата времени" является ошибочным, так как исследование широкого диапазона выбора важно для успешного принятия решений. Чем шире выбор, тем больше возможностей для принятия эффективного решения.

**ПОСЛЕДСТВИЯ**

Любое решение базируется на риске и вероятности, потому что мы не можем предвидеть все, что случится. Мы можем только размышлять о том, что может произойти. Важно делать так, чтобы мы мокли предвидеть вероятные последствия ряда выбранных возможностей. Мы можем достоверно оценить потенциальную эффективность одного решения по отношению к другому, когда результаты уже определены и оценены.

**РЕШЕНИЕ**

Опыт, воображение и разум - все играет роль в принятии решений. Опыт дает нам образцы и прецеденты, на которых можно учиться. Воображение очень важно для создания возможностей выбора, а также для того, чтобы предвидеть последствия и подготовить возможные планы на непредусмотренный случай после принятия решения.

**ПОСЛЕДУЮЩИЕ МЕРОПРИЯТИЯ**

Все решения должны соблюдаться. Маловероятно, что все пойдет полностью по плану. Должны быть произведены уточнения или приняты планы непредвиденных обстоятельств, чтобы успешно преодолеть все неожиданности.

## 2.2. Пример взаимосвязи решений и целей

История знает много случаев, когда принятие ответственного решения в критический момент спасало фирму от разорения. Но с другой стороны, и принятие неверного решения может иметь самые плачевные последствия.

В свей книге "Карьера менеджера" Ли Якокка рассказывает, как ему, тогда еще молодому и неопытному менеджеру, пришлось принимать решение о выпуске новой модели автомобиля "Мустанг". Дело в том, что за несколько лет до этого фирма "Форд" потерпела неудачу со своей моделью "Эдсел". И теперь высшие менеджеры, боясь новой неудачи, не решались принять решение о выпуске столь новой машины. Они скорее были согласны продолжать выпускать только старые модели, на которые уже был устойчивый спрос, чем начать делать что-то новое. И вот высшие менеджеры, не решаясь брать на себя ответственность, делегировали свои полномочия в принятии данного решения Якокке. Ли Якокка в конце концов выпустил на рынок новую модель автомобиля, и она имела ошеломляющий по тем временам успех. В результате этой операции Ли Якокка стал известным менеджером и в последствии занял пост президента компании "Форд".

Уже после того, как Ли Якокка стал президентом "Форд мотор компани", пишет он в своей книге, он стал работать с молодыми сотрудниками, только что окончившими университет. И тут Якокка обнаружил так называемые издержки обучения. Дело в том, что молодые менеджеры не могли принимать решения быстро, полагаясь только на свою интуицию. Как говорил Якокка одному из них: "Билл, если бы у вас было 95% фактов, то вы бы потратили еще 3 месяца на то, чтобы найти недостающие 5%, в то время как ситуация в автомобильной промышленности меняется очень быстро и не всегда есть время для долгих раздумываний. Конечно, я не говорю, что надо принимать решения, если ты обладаешь только 50% фактов, но у тебя должна быть интуиция и ты должен в определенной мере рисковать, иначе ты ничего не добьешься в бизнесе. " Никогда не следует медлить в принятии решений, а то благоприятная ситуация для принятия решения может обернуться так, что любые действия не будут опережать развитие ситуации, а будут только ответом на произошедшее. Поэтому опытный менеджер должен обладать профессиональной интуицией, которая, безусловно, вырабатывается только в процессе работы.

На принимающего решение оказывают влияние и факторы, которые следовало бы игнорировать и учитывать только то, что может принести прибыль фирме. Большое значение имеют прошлые ошибки менеджера, которые он не осмеливается признать и поэтому они оказывают влияние на последующие его решения. Так большое влияние оказывают безвозвратные затраты. В книге "Экономика для менеджеров" Шломо Майталь описывает случай с фирмой "Локхид". Эта самолетостроительная компания вложила 1 миллиард долларов в проект нового пассажирского самолета "Эл-1011 Тристар". Но впоследствии оказалось, что этот самолет никогда не будет приносить доход. Тут бы руководству "Локхида" и остановиться, но уже затраченные 1 миллиард долларов стали аргументом за продолжение работы над самолетом. Майталь говорит, что на принятие решений о будущем не стоит учитывать аргументы прошлого, особенно если это касается уже сделанных затрат. Так как эти затраты не вернешь, а в будущем они не будет приносить прибыли. Поэтому менеджерам при принятии решений следует учитывать, сколько это принесет прибыли в будущем, а не сколько денег уже затрачено на это в прошлом. В нашей повседневной жизни нам тоже следует придерживаться этого принципа. Если мы сейчас покупаем, например, компьютер, то на решение в будущем о покупке нового компьютера на нас не должна оказывать влияния цена, за которую мы купили старый. Мы должны только учитывать, сколько прибыли сможет принести нам новый компьютер по сравнению с прибылью, которую приносит сейчас старый.

# Вывод

В описываемой теории, достигшей высокой ступени научной зрелости, можно выделить несколько классов утверждений. Пять из них особенно важны, поэтому мы перечислим их последовательно.

1. Первый класс утверждений касается того, как у людей возникает представление о задаче по принятию решений — представление, которое является ее субъективным образом.

2. Другой класс утверждений описывает процесс оценки субъективной ценности исходов, называемой полезностью. Это, скорее всего, самый важный класс утверждений, поскольку полезность исходов (последствий) альтернатив в значительной степени определяет решение человека. В качестве примера такого утверждения можно назвать тезис, согласно которому полезность денег есть монотонная функция их объективного количества.

3. К третьему классу принадлежат утверждения, касающиеся субъективной вероятности обстоятельств, определяющих исходы (последствия) принятого решения.

4. В описываемой теории важна роль некоторых утверждений о стратегиях выбора поведения. Последние описывают то, как лица, принимающие решения, интегрируют информацию о полезности исходов и их вероятности, и то, какие правила выбора альтернатив они при этом используют.

5. Наконец, пятый класс утверждений описывает факторы, которые управляют процессом решения. К их числу принадлежат влияние окружающей среды, организация личности того, кто принимает решение, и влияние социальной группы. В качестве примера назовем следующие утверждения. Чем сильнее у субъекта агрессивные установки и потребность в доминировании, тем более высокий уровень риска он допускает; решения, принимаемые коллегиально, более рискованны, чем индивидуальные решения, и т. д.

Анализ многих утверждений, показывает, что люди в своем поведении достаточно часто, по-видимому, не учитывают постулатов методологической рациональности решений (сформулированных в параграфе 1.2) и в связи с этим во многих задачах выбирают не наилучшие решения. Не анализируя пока причин таких отклонений от оптимума, следует отметить, что их наличие является самым лучшим доводом в пользу необходимости принятия решений и ее способности формулировать нетривиальные утверждения о поведении человека. Если бы люди поступали исключительно в соответствии с принципами рационального выбора, если бы их предпочтения были всегда транзитивными, если бы они никогда не принимали ошибочных решений, то исследования, посвященные принятию решений, не имели бы смысла. Однако этого не происходит, и потому принятия решений, являясь самостоятельной системой утверждений, является дополнительной к теории рациональных решений.

**Методы обоснования утверждений**

Познавательное и практическое значение этой теории в большой мере зависит от методов формулирования ее утверждений и их обоснования. Если, например, утверждения теории элементарных частиц имеют большую предсказательную и объяснительную ценность, чем утверждения дидактических теорий, то это прежде всего потому, что первые формулируются и проверяются с помощью солидных формальных и эмпирических методов. Как справедливо сказал Ю. Верле, «физика — необычайно убедительная иллюстрация тезиса о том, что хороший метод каким-то образом гарантирует успех».

Очевидно, что методы получения и обоснования утверждений во многих случаях напоминают методы, используемые в более развитых науках, таких, как биология или экономика.

# Список используемой литературы

1. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. проф. Р. Г. Маниловского. — М.: Финансы и статистика, 1994.
2. Галкина Т. /7. Социология управления: От группы к команде: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2001.
3. Гсрчикива //. Н. Менеджмент: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 1995.
4. ЕгидссА.П, Лабиринты общения. — М.: Информационно-издательский дом «Филины», 1999.
5. Кабушкин КII. Менеджмент туризма: Учеб. пособие. — Минск: БГЭУ, 1999.
6. Кардаиская Н.Л. Принятие управленческого решения: Учеб. для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.
7. «Кроссворды\* для руководителя / Сост. И.В.Липсиц. — М.: Дело, 1992.
8. Круглое И. П. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. — М.: Русская Деловая Литература, 199S.
9. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие. — М.: Русская Деловая Литература, 1999.
10. Литвак М. Е. Командовать пли подчиняться? — Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
11. Менеджмент организации: Учеб. пособие / З.П.Румянцева, Н.А.Са-ломатпн, Р.З.Акбердин и др. — М.: ИНФРА-М, 1995.
12. Мескон Л/., .Альберт М., Xedovptt Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. — М., 1992.
13. Панкин А. И. Основы практического менеджмента: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.