Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургский государственный

инженерно-экономический университет»

Кафедра менеджмента организации

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине менеджмент

на тему: Принятие решений в менеджменте.

Выполнила:

Степанова В.М.

Группа ЭМо-42

Вологда

2010 г.

Содержание:

[1. Теория принятия решений. 4](#_Toc261983864)

[2. Содержание процесса принятия управленческого решения 5](#_Toc261983865)

[2.1.. Основные понятия процесса принятия управленческого решения 5](#_Toc261983866)

[2.1. Сущность процесса принятия управленческого решения 7](#_Toc261983867)

[2.3. Краткая классификация управленческих решений 8](#_Toc261983868)

[3.Выявление проблем, выработка рационального решения и его реализация. 11](#_Toc261983869)

[3.1. Выявление проблем 11](#_Toc261983870)

[3.2.Процесс выработки рационального решения 13](#_Toc261983871)

[3.3.Реализация решения 15](#_Toc261983872)

[4.Методы решения проблем управления. 17](#_Toc261983873)

[4.1.Типы проблем 17](#_Toc261983874)

[4.2.Этапы решения проблемы 17](#_Toc261983875)

[4.2.1.Методы решения проблем. 18](#_Toc261983876)

[Заключение: 22](#_Toc261983877)

[Список литературы: 22](#_Toc261983878)

Введение:

Решение - это выбор одной из альтернатив, которые имеются для решения какой-то проблемы. В свою очередь, проблема - это ситуация, представляющая со бой 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 преодо лению. 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 си туации от действительной. В результате этих отклонений и появляются проблемы.

Одной из важнейших функций менеджера является принятие управленческих решений, от того каким будет это решение может зависеть судьба самого предприятия. Решение менеджера может повлиять на благополучие компании и достижение определенной цели на менеджере лежит большая ответственность. 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. Каждый день все люди принимают какие-либо решения. Конечно они могут быть не такими судьбаностными и от них не будет зависеть успех развития компании, но все же принять решения всегда нелегко. В связи с этим многие люди прибегают к определенному шаблону в принятии решений. Кто-то просматривает свой гороскоп, кто-то изучает определенные законы и на их основании решать поступить определенным образом. Так и менеджеры за долгие годы работы стали замечать определенные закономерности в своей работе, увидели, что при принятии решении необходимо пользоваться определенными правилами и обращать внимание на определенные законы. Их мнение поддержали целые институты и разработали множество методов и различных способов принятия решения, также выдвинули теории и признаки на которые можно опираться при принятии решении. Такие законы, признаки и . мы рассмотрим в данной курсовой работе.

# 1. Теория принятия решений.

Существует несколько областей науки и техники, которые можно назвать наукой о принятии решений.

Теория оптимизация предполагает определение значений регулируемых параметров(при ограничениях), приводящих к экстремальному значению оптимизируемого параметра. Функция, выражающая оптимизируемый параметр, называется целевой функцией. Таким образом, элементами задачи оптимизации являются целевая функция, ограничения и регулируемые параметры. Математические методы оптимизации описывают пути нахождения параметров, которые максимизируют (или минимизируют) целевую функцию при различных ограничениях.

Теорию вероятностей иногда называют наукой недостоверных выводов. Теория вероятностей дает (в определенных случаях) способ задания числовых значений степени неопределенности, которой можно характеризовать рассматриваемое конкретное событие. Совершенно очевидно, что редко решения принимаются при полном знании всех обстоятельств и что, следовательно, в современных условиях при принятии решений важно знать теорию вероятностей.

Математическая статистика имеет дел с числовыми данными или результатами наблюдений. Она занимается изучением того, каким образом осмыслить и обработать полученные данные и сделать правильные выводы. Вероятностные модели (теоретические распределения) используются как средство принятия статистических решений, и, таким образом, эти две дисциплины — теория вероятностей и математическая статистика — тесно связаны друг с другом.

Относительно новым приложением теории вероятностей и математической статистики, имеющим большое значение при инженерном проектировании, является теория надежности. Роль теории надежности все более возрастает в связи с ростом массового производства очень сложных машин (например, автомобилей) и с появлением потребности в сложных высоконадежных системах(например, пилотируемых космических аппаратов).В настоящее время ведутся интенсивные исследования в новой интересной области знаний, называемой теорией полезности. Хотя до сих пор эта теория находила применение главным образом в сфере административного управления, в торговле и военном деле, в будущем она может найти применение и при решении некоторых инженерных задач. Теория полезности дает способ измерения ценностей различного рода по единой шкале полезности. Теория принятия решений имеет дело с выбором стратегий с целью оптимизации вероятности получения максимального значения на шкале полезности.

# 2. Содержание процесса принятия управленческого решения

## 2.1.. Основные понятия процесса принятия управленческого решения

Управленческое решение – это результат конкретной правленческой деятельности менеджера.

Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы на основе получаемой информации;
* выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
* обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
* выбор и формулирование оптимального решения;
* принятие решения;
* конкретизацию решения для его исполнителей.

Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство. Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

Альтернативы в управленческих решениях. Лица, принимающие решения, часто не осознают важности составления списка альтернатив. Совершенно очевидно, что в конечном счете может быть выбрана не самая лучшая альтернатива из числа рассматриваемых. В этом смысле качество выбора ограничено качеством альтернатив. Исчерпывающий список имеющихся альтернатив оказывает большую помощь при принятии решений. Принятие решений есть выбор одной из альтернатив, и составление их списка является неотъемлемой частью это процесса. В некотором смысле составление списка альтернатив совершенно аналогично определению задачи при инженерном анализе. Когда альтернативы неопределенны, список их неполон или даже непродуман, принять решение невозможно. Однако когда альтернативы четко перечислены, задача больше не является неосязаемой.

Факторы, рассматриваемые при принятии управленческих решений. Под факторами, связанными с ресурсами понимают время, денежные средства и производственные возможности.

Производственные возможности -это разнообразные вещи, такие как наличие материалов, деталей, техническое и научное мастерство, организационные возможности и т. д. Для инженерных решений характерно, что без специального изучения или исследования информация о существенных сторонах таких факторов может оказаться недостаточно полной.

К техническим факторам относятся факторы, которые непосредственно связаны с инженерным анализом или выработкой требований к конструкции. Обычно технические факторы являются конкретными и выражаются количественно.

Человеческие факторы. Эти факторы выражают не только требования политической или социальной целесообразности осуществления или достижения альтернативы, но и требования человеческой этики и морали. Для принятия правильного решения требуется не только техническая компетентность в оценке ресурсов и технических факторов, но и учет чисто человеческих факторов.

Рациональный порядок принятия управленческих решений. Прежде чем задача принятия решений примет форму, поддающуюся анализу одним из научных методов, необходимо рассмотреть большое число факторов и исключить многие альтернативы. До этого решение можно принять лишь субъективно либо путем угадывания. Важно как можно полнее уяснить обстоятельства, в которых

происходит принятие решений. Для этой цели существует методика преобразования ситуации принятия решений к такому виду, когда становится возможным применение одного из разнообразных научных методов:

1. Формулируется цель.
2. Составляется возможно более полный список альтернатив. (Здесь необходимы творческий подход и изобретательность).
3. Составляется возможно более полный перечень факторов.
4. Составляется список рассматриваемых факторов к.т. используется для уменьшения числа альтернатив (обращается внимание на причину исключения каждой альтернативы)
5. Оставшиеся альтернативы используются для сокращения списка факторов, часть которых теперь уже можно не рассматривать. Другие факторы могут в одинаковой степени относиться ко всем оставшимся альтернативам, и поэтому ихтоже не нужно больше рассматривать.

Остается нерешенным вопрос о том, сколько времени нужно отводить на анализ альтернатив, в значительной мере является искусством. Кроме того, приходится решать вопрос о том, стоит ли придерживаться однажды принятого решения или необходим его пересмотр. Ответы на эти вопросы в свою очередь связаны с принятием определенных решений, однако в настоящее время они в значительной мере определяются вкусом, склонностями и личными качествами.

## 2.1. Сущность процесса принятия управленческого решения

Понятие "решение" в научной литературе трактуется по-разному. Оно понимается и как процесс, и как акт выбора, и как результат выбора. Решение как процесс характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов. В связи с этим здесь уместно говорить об этапах подготовки, принятия и реализации решений. Этап принятия решений можно трактовать как акт выбора, осуществляемый индивидуальным или групповым лицом, принимающим решение с помощь определенных правил. Решение как результат выбора представляет собой предписание к действию (план работы, вариант проекта и т.п.).

Решение является одним из видов мыслительной деятельности и проявлением воли человека. Его характеризуют следующие признаки:

* возможность выбора из множества альтернативных вариантов: если нет альтернатив, то нет выбора и, следовательно, нет и решения;
* наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
* необходимость волевого акта руководителя при выборе решения, так как субъект принятия решения формирует его через борьбу мотивов и мнений.

Управленческие решения могут быть обоснованными, принимаемыми на основе экономического анализа и многовариантного расчета, и интуитивными, которые хотя и экономят время, но содержат в себе вероятность ошибок и неопределенность.

Само по себе принятие решения есть компромисс. Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы. Принять «правильное» решение, – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность. Часто бывает необходимо несколько поступиться одной из характеристик (например, надежностью), с тем чтобы получить выигрыш в другой (например, в затратах). Задачей лица, принимающего решения, является отыскание альтернатив, представляющих собой оптимальный компромисс при учете всех рассматриваемых факторов. В некоторых случаях оптимальный компромисс можно найти, обращаясь к научным методам принятия решений, т. е. используя математические методы оптимизации, теорию вероятностей, математическую статистику или теорию полезности. В других случаях принятие решений является исключительно сложным вопросом, который носит субъективный характер и предполагает учет неколичественных человеческих факторов и суждений о ценности. Однако наиболее часто при принятии решений производится учет как количественных, так и качественных факторов, которые должны рассматриваться одновременно. Принимаемые решения должны основываться на достоверной, текущей и прогнозируемой информации, анализе всех фактов, оказывающих влияние на решения, с учетом предвидения его возможных последствий. Руководители обязаны постоянно и всесторонне изучать поступающую информацию для подготовки и принятия на ее основе управленческих решений, которые необходимо согласовывать на всех уровнях внутрифирменной иерархической пирамиды управления. Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно- вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико- математических методов. Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. Поэтому управление должно быть целенаправленным, должна быть известна цель управления. В системе управления обязательно должен соблюдаться принцип выбора принимаемого решения из определенного набора решений. Чем больше выбор, тем эффективнее управление. При выборе управленческого решения к нему предъявляются следующие требования: обоснованность решения; оптимальность выбора; правомочность решения; краткость и ясность; конкретность во времени; адресность к исполнителям; оперативность выполнения.

## 2.3. Краткая классификация управленческих решений

Применительно к управлению все решения можно классифицировать как:

* общие;
* организационные;
* запрограммированные;
* незапрограммированные;
* рациональные;
* нерациональные;
* вероятностные;
* решения в условиях неопределенности;
* интуитивные;
* на основе компромисса;
* альтернативные.

Из всей классификации попытаемся рассмотреть лишь некоторые решения. Известно, что принятие решения всегда сопряжено с определенной моральной ответственностью, зависимости от уровня, на котором принимается решение. Чем выше уровень управления, тем выше моральная ответственность за принятое решение.

Управленческое решение устанавливает переход от того, что имеется, к тому, что должно быть проделано за определенный период. В процессе подготовки решения выявляются проблемы, уточняются цели, ведется вариантная проработка решений, выбор лучшего варианта и завершается его утверждение. Управленческие решения могут быть: единоличные, коллегиальные, коллективные,

Организационные решения принимаются на всех уровнях управления и являются одной из функций работы менеджера, они направлены на достижение поставленной цели или задачи. Они могут быть запрограммированными и незапрограммированными.

Запрограммированное решение - это результат реализации определенной последовательности этапов или действий и принимается на основеограниченного количества альтернатив.

Чтобы найти правильные пути решения проблемы, менеджер не должен стремиться к немедленному ее разрешению, да это практически и невозможно, а должен принять соответствующие меры по изучению причин возникновения проблемы на основе имеющейся внутренней и внешней информации.

Принятие решения, как правило, сопряжено с выбором направления действия, и если решение принимается легко, без специальной проработки альтернатив, то хорошее решение принять трудно. Хорошее решение накладывает на менеджера большую социальную нагрузку и зависит от психологической подготовленности менеджера, его опыта, личностных качеств.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

* возникновение проблем, по которым необходимо принять решение;
* выбор критериев, по которым будет принято решение;
* разработка и формулировка альтернатив;
* выбор оптимальной альтернативы из их множеств;
* утверждение (принятие) решения;
* организация работ по реализации решения - обратная связь

Объектом для возникновения проблем могут служить итоговые показатели деятельности предприятия (организации). В частности, в результате деятельности предприятия стали резко ухудшаться показатели конечных результатов работы (повышение себестоимости продукции, снижение роста производительности труда и его качества, прибыли и рентабельности); а также возникли конфликтные ситуации, высокая текучесть кадров.

В условиях неполноты информации по изучаемой проблеме, невозможности все строго рассчитать и проанализировать, а также множественности мнений о целях, критериях их предпочтительности и т.п. может не существовать единого, лучшего решения. В условиях рыночной экономики степень неопределенности экономического поведения субъектов рынка достаточно высока. В связи с этим большое практическое значение приобретают методы перспективного анализа, когда нужно принимать управленческие решения, оценивая возможные ситуации и делая выбор из нескольких альтернативных вариантов.

# 3.Выявление проблем, выработка рационального решения и его реализация.

## 3.1. Выявление проблем

В основе успешного решения лежат не наитие или прежний опыт, а объективный анализ условий, в которых вы действуете в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение готовится и принимается в несколько этапов, обычно на основе плана.

Процесс разработки и принятия рационального решения начинается с анализа неупорядоченного массива данных об общей ситуации (чем она стабильнее, тем легче анализ осуществить). В результате выявляются границы, в которых существуют проблемы (так называемое проблемное поле) и проявляются их симптомы (ничего не объясняющие признаки).

Выявленные путем анализа проблемы ранжируются по степени срочности и важности, с тем чтобы выявить главную из них. Сразу сделать это часто бывает не менее сложно, чем найти пути их решения. При этом нужно отделить реальные проблемы от мнимых, важные от второстепенных, четко обозначившиеся от слабо выраженных.

Главную проблему предварительно необходимо всесторонне описать, оценить значение и определить необходимый уровень принятия решения. Он обычно не совпадает с уровнем, где решение готовится (решение принимается там, где это может быть сделано наиболее квалифицированно, или там, где проблемы возникают).

Затем осуществляется анализ проблемы, начинающийся с описания ее самой и стадий ее развития. Далее выявляются факторы, ее порождающие (причины), служащие основой следствий (их частью являются симптомы), как существующих, так и возможных в будущем. Нужно иметь в виду, что в разных обстоятельствах одни и те же причины могут иметь различные следствия.

Проблемы всегда имеют определенное содержание (что?); связаны с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Последние могут быть виновниками возникновения проблемы, инициаторами или участниками разрешения, проявить заинтересованность в ее сохранении.

Причинами возникновения проблем чаще всего бывают:

* неверные принципы и условия деятельности. Например, излишне высокая заработная плата может привести к нехватке финансовых ресурсов для развития организации;
* ошибочные критерии оценки. Завышенные покажут наличие проблемы там, где ее нет, а заниженные, наоборот, преуменьшат ее реальное значение;
* случайные или умышленные нарушения в процессе достижения поставленных целей;
* непредвиденные обстоятельства, например стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политические катаклизмы;
* неполнота знаний о ситуации, создающей проблему.

Обычно ее обусловливают несколько факторов, из которых известна лишь часть.

Чтобы выявить конкретные причины возникновения проблем, необходим причинно-следственный анализ, исходящий из того, что изменения в одном элементе ситуации (причина) порождают соответствующие изменения (следствия) в других. Необходимым условием для успешного причинно-следственного анализа является правильная классификация проблем, основными признаками которой могут быть:

степень важности, предопределяемая влиянием проблемы на текущее и будущее положение организации. Важные проблемы, например нехватка средств для инвестиций, устаревшая структура производственного аппарата, оказывают воздействие не только на текущее, но и на будущее положение организации. От малозначительных проблем, скажем, от отсутствия денег для своевременной выплаты премий, как говорится, не умирают. Важность чаще всего находится в обратном соотношении со срочностью. В момент своего возникновения важные проблемы обычно не являются «горящими», что дает формальное основание отодвинуть их на некоторое время в сторону, а потом в суете и вовсе о них забыть. В итоге можно упустить благоприятный момент для их решения, они превратятся в срочные, а возможно, и в рискованные. Очень важно установить иерархию проблем, что помогает четко сформулировать цели решения.

масштабность. Характеризуется числом лиц, кого проблемы затрагивают или кому их приходится решать.

величина риска, порождаемого существованием проблемы, который измеряется вероятностью появления нежелательных последствий (это могут быть, например, цепочки новых проблем, обусловленных прежними решениями). Риск порождается нехваткой времени на подготовку и принятие решения, отсутствием информации, недостаточным пониманием проблемы, неопределенностью будущего. Он возможен на этапах и подготовки, и принятия, и реализации решения. Понятно, что проблемы, существование которых порождает риск, необходимо решать как можно скорее, пока не произошло дальнейшего ухудшения ситуации, хотя обратное утверждение некорректно, ибо не все срочные проблемы связаны с большим риском.

степени срочности, т. е. настоятельности немедленного решения. Считается, что немедленно решать нужно до 80 процентов возникающих проблем, еще 15 процентов можно не торопясь обсудить, а 5 процентов проблем решения вообще не требуют.

структурированность и формализация. Одни проблемы легко поддаются расчленению на отдельные элементы, между которыми хорошо просматриваются взаимосвязи.

возможность решения. Как считают специалисты, 25 процентов проблем нельзя решить в принципе; 15 процентов — лишь в данных условиях, скажем, из-за нехватки средств; для решения 10 процентов проблем препятствий вообще не существует и это может быть сделано в любой момент; 50 процентов проблем относят к мнимым.

Следующим этапом поиска рационального решения является анализ самой проблемы. Поскольку он может потребовать немалых затрат времени, сил и средств, здесь, как и впоследствии при поиске вариантов решения, необходимо вовремя остановиться и прекратить исследования, не дающие ничего принципиально нового, но сопровождающиеся ростом затрат в геометрической прогрессии. В то же время в проблеме нужно всегда разбираться до конца. Ее недопонимание опаснее, чем полное непонимание, ибо влечет за собой активные действия (непонимание — только бездействие), результаты которых невозможно предугадать.

## 3.2.Процесс выработки рационального решения

Анализ проблемы завершается постановкой основных задач и определением содержания работ, направленных на ее решение. После того как становится ясно, что именно нужно делать, оценивается возможность и целесообразность работы над решением в данных условиях. На практике здесь существует три подхода:

* частичное решение, результат которого в той или иной степени удовлетворяет всех;
* разрешение, предполагающее выбор оптимального варианта, наилучшего из возможных;
* снятие (устранение) проблемы через изменение общей ситуации.

Если ресурсы ограничены, возникает задача определения приоритетности решения отдельных частей проблемы, чтобы в случае невозможности работы над всеми одновременно в первую очередь заниматься наиболее важными. Одновременно составляется график последующих работ и определяются ответственные за них лица.

Следующим этапом цикла принятия рационального решения являются формулировка его различных вариантов и выбор наилучшего. При разработке вариантов решения учитывается степень их соответствия политике организации, ее традициям, этическим ценностям. На практике желательно, чтобы таких вариантов было не менее трех. Но даже при наличии нескольких альтернатив практически невозможно найти решение, не имеющее отрицательных последствий и устраивающее в равной мере всех, но это не должно препятствовать его принятию. Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче.

С точки зрения альтернативности выделяют несколько видов решений:

1. безальтернативные;
2. бинарные;
3. многовариантные;
4. инновационные.

Безальтернативное решение имеет место в том случае, если из существующего положения есть только один выход. Это характерно для простых стандартных ситуаций, называемых на управленческом языке закрытыми. Например, больным с высокой температурой дают жаропонижающее. Однако большинство проблем являются открытыми, т. е. допускающими более одного варианта решения, и если их не обнаружено, речь может идти о слабой ее проработке.

Бинарное решение, предполагает два противоположных подхода к решению (или — или), что крайне затрудняет выбор.

Многовариантное решение, предполагает возможность выбора из достаточно большого числа альтернатив (идеально 5—7).

Как свидетельствуют опросы, половина руководителей всегда разрабатывают только один вариант решения, 35 процентов — два; 9 процентов — три и лишь 4 процента — более трех вариантов.

Инновационное решение делается эна основе искусственного комбинирования отдельных, наиболее подходящих и не противоречащих друг другу характеристик тех решений, которые были в целом отклонены.

Если удовлетворительный вариант найти не удается (например, из-за отсутствия явных преимуществ), принятие решения целесообразно отложить. За это время может, например, измениться ситуация (стать более определенной или в корне иной), что или облегчит выбор, или потребует подготовки иного решения. Кроме того, продолжение у авторов работы подсознания часто без дополнительных усилий помогает им найти правильный ответ. Однако иногда задержка с принятием решения ухудшает ситуацию, поэтому в случае затруднений лучше принять предварительное решение (обычно на базе последнего варианта) и затем шаг за шагом его оптимизировать.

Выбор окончательного варианта решения, который будет реализовываться на практике, происходит путем сопоставления альтернатив. Сопоставление можно производить либо по совокупности показателей, либо по критерию, который концентрированно отражает их достоинства и недостатки (им может служить и один из показателей, если остальные различаются незначительно). Если критерии оценки выбраны ошибочно, создается лишь видимость правильного решения. При этом сначала отбираются лучшие альтернативы по техническим параметрам, а затем — по экономическому эффекту (из одинаковых выбирается та, что обеспечивает его большую совокупную величину). При равенстве эффектов предпочтение отдается варианту с наименьшими полными затратами или наиболее благоприятному в социальном отношении. Если проблема правильно определена, а альтернативы тщательно оценены, а тем более на основе количественных характеристик, принять решение не столь уж и трудно. Окончательный вариант решения согласовывается с исполнителями и заинтересованными лицами внутри и вне организации, т. е. с теми, кого оно непосредственно затрагивает. Это позволяет обеспечить их активное участие в процессе реализации решения. Одобряя проект решения, ответственные лица как бы дают гарантии того, что соглашаются с его правильностью и возлагаемыми на них обязанностями и будут их исполнять.

В организации все взаимосвязано, и изменения в деятельности одного подразделения влияют на другие. Так как каждое из них имеет собственные интересы, между ними могут возникать конфликты, поскольку все будут стремиться максимизировать свою выгоду и переложить проблемы на других. Поэтому каждое подразделение должно знать о принимаемых решениях и заранее определять их выгодность или невыгодность для себя. Кроме того, от исполнителей решение может потребовать нового типа поведения, навыков, переподготовки, большей затраты энергии.

После всех согласований происходит утверждение решения руководителем организации или подразделения, который распоряжается ресурсами, необходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты принятого решения.Считается целесообразным после завершения всех работ по подготовке и принятию решения осуществить их критический анализ для оценки правильности действий и недопущения ошибок в будущем.

## 3.3.Реализация решения

Существует ряд обстоятельств, которые снижают успешность решения проблем. К ним относятся:

* ориентация только на сиюминутный экономический результат и недооценка возможных последствий;
* неоправданное разделение субъектов, принимающих и реализующих решения (лучше, когда это делает одно и то же лицо);
* отсутствие предварительно сформированной психологической готовности исполнителей к восприятию решения, порождающее отторжение;
* неорганизованность, непоследовательность процесса разработки решения; принятие по одной и той же проблеме нескольких решений, мало связанных друг с другом, не учитывающих имеющийся опыт; медлительность из-за неуверенности в своих силах или излишней самоуверенности;
* субъективизм разработчиков решения, ориентация их исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение, симпатии или антипатии к кому-то или чему-то, преследование прежде всего собственной выгоды, стремление к неоправданному риску.

Неудачные, малоэффективные решения могут привести к негативным результатам и поставить под вопрос благополучие и стабильность организации в настоящем и будущем.

Процесс реализации решения состоит из нескольких этапов:

* доведение его до сведения всех заинтересованных лиц, постановка задач, контроль над их выполнением, корректировка дальнейшего хода его осуществления.
* контроль исполнения решений предполагает своевременное обнаружение или предупреждение ошибок и отклонений в процессе реализации, обеспечение соблюдения ее сроков, выявление дополнительных потенциальных возможностей и резервов. Контроль должен осуществляться в течение всего срока реализации решения.

К методам реализации решения предъявляется ряд требований, среди которых можно назвать:

* практическую применимость,
* соответствие их содержанию и объективным условиям претворения решения в жизнь, а не желаниям и способностям исполнителей. (Лучше вообще не начинать дела, нежели применять негодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.)
* экономичность, подразумевающую, что эффект, полученный при реализации принятого с помощью этих методов решения, будет больше связанных с этим затрат;
* точность, обеспечивающую соответствие полученного результата тому, что ожидалось. (Однако она требует повышенных затрат, нарастание которых происходит столь стремительно, что ею не следует злоупотреблять);
* надежность, гарантирующую обусловленное количество сбоев и отсутствие ситуаций с повышенным риском;
* простота. (Однако уже два десятилетия назад была осознана ошибочность представления о возможности решения сложных управленческих проблем простыми методами, например сменой руководства.)

# 4.Методы решения проблем управления.

## 4.1.Типы проблем

Существует классификация типов проблем, с которыми обычно сталкиваются люди, по Фрэнсису (Francis, 1990):

1. Таинственность — необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.
2. Назначение задания — проблема возникает, когда задание индивидууму выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованны.
3. Трудность — проблема возникает, когда чего-то сложно достичь из-за незнания, как управлять сложившейся ситуацией, или недостатка ресурсов.
4. Возможность — ситуация, которая обещает потенциальную выгоду.
5. Головоломка — неясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться.
6. Дилемма — имеются по крайней мере два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них более верный.

Те или иные этапы в процессе решения в зависимости от типа проблемы становятся приоритетными.

## 4.2.Этапы решения проблемы

Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, насколько они способны применять системный подход к решению проблемы. Уилсон (Wilson, 1993) приводит сравнение между различными ранее разработанными моделями решения. Все модели основываются на том, что необходимо идентифицировать и объяснить проблему, используя правое полушарие мозга, чтобы накопить информацию и идеи. Затем наступает фаза более узконаправленного обдумывания для анализа собранных данных и определения направления дальнейших действий. Уилсон заметил, что каждая из культур требует своего количества времени на различных стадиях решения проблем. На Востоке, к примеру в Японии, требуется намного больше времени для генерации творческих идей, чем в западных культурах, где решение приходит гораздо быстрее, но и времени на реализацию идей тратится больше. В большинстве моделей акценты сделаны на следующих ключевых этапах:

1. Анализ проблемы — на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.
2. Постановка цели и определение критериев успеха — здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей будет оцениваться успех в ее достижении.
3. Накопление информации — на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты и оценить их сравнительную полезность.
4. Принятие решения — после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления деятельности.
5. Реализация, осуществление — планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.
6. Рассмотрение достигнутых успехов — дается оценка тому, что прошло хорошо, что менее хорошо, и высказываются замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которая часто опускается).

### 4.2.1.Методы решения проблем.

Существуют множество методик успешного решения проблем. Многие из них включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов. Задаются четыре ключевых вопроса:

* Почему проблема является важной?
* Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?
* Кто будет участвовать в решении проблемы?
* С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?

Существоует множество методик решения проблем, мы приведем наиболее распостраненные и эффективные.

**Методики возможные для индивидуального применения.**

1. Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы — все это относится к методам накопления информации или анализа.

Технология мозгового штурма была разработана Алексом Осборном (Alex Osborn) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания в генерировании идей. Идея должна излагаться свободно и сразу записываться в таблицу. Люди должны ощущать свободу в действиях и раскрытии идей. Обсуждение не производится до того момента, пока не приступят к этапу оценки этих идей.

2. Технология «рыбий скелет» была разработана Ишикавой (Ishikawa) и широко используется при решении проблем в процессе управления качеством. Эта методика помогает в понимании связи причин и результата.

3. Диаграммы Парето и гистограммы используются для отображения числовой информации о возможных причинах возникновения проблемы. Они названы так в честь итальянского экономиста, который, в частности, установил принцип 80/20 (работы, важность которых составляет для организации 80%, требуют 20% усилий руководства, а работы, важность которых не превышает 20%, требуют 80% усилий. Искусство руководителя — отделять и исполнять важнейшие работы)..

4.Анализ силовых полей — также полезная технология при оценке факторов. Шаги, которые требуется предпринять:

1. Ясное определение желаемого результата.
2. Выявление благоприятных и неблагоприятных действующих сил.
3. Установление путей снижения силы неблагоприятных воздействий или их устранения, определение возможностей для проявления благоприятных факторов.
4. Выбор действий, направленных на достижение желаемых изменений, которые могут быть предприняты.

Методики, рассмотренные выше, могут быть использованы индивидуально, но они более эффективно работают в команде, особенно в тех случаях, где требуется творческое мышление.

**Методики для решения проблем в составе команды.**

Хотя модель и методы решения проблем известны, сам процесс работы в команде требует управления для активизации ее участников. Команды на собственном опыте определяют, какие трудности могут помешать эффективному решению проблемы, если их не преодолеть. По ходу командной работы выявляется, какие участники команды более эффективны на стадии внесения идей, а какие — на стадии их развития и проработки.

1.Белбин (Belbin, 1981) провел исследования в колледже управления Хенли с целью определения характеристик успешных команд. Он выявил девять ролей для участников и соответствующее им поведение, которое будет способствовать успеху в команде. У каждой роли есть своя партия в игре для успешного решения проблем. Среди членов команды одни генерируют идеи, оценивают их полезность, другие доводят их до решения, которое может быть реализовано в трудовой среде. Третьи нужны для поддержки эффективной совместной командной работы и для обеспечения завершения задач.

2.Робсон (Robson, 1988) определил три ключевые проблемы, лежащие за пределами групповых решений, на которые стоит обратить внимание. Так, иногда проблема, которая была задана группе для разрешения, просто исчезает. И наоборот, люди могут неохотно присоединяться к группе, разрешающей проблему, из-за страха продемонстрировать незнание либо группы могут восприниматься другими служащими с подозрением.

Робсон придает большое значение как внутренним проблемам, связанным с использованием времени, межличностными трудностями, недостатком соответствующих навыков и мотивации, так и проблемам, связанным с процессом принятия решения командой.Согласно этой концепции, когда команда превращается в связанную общность, из нее исключаются люди с противоречащими общему мнению взглядами, а остаются те, кто выражает согласие со взглядами большинства. Участники команды, принимая решения в группе, становятся такими уверенными, что иногда рискуют даже больше по сравнению с вариантом индивидуального принятия решения, поскольку самым важным в такой команде считается поддержание гармонии.

**Решение проблем, возникающих в процессе труда**.

Имеется сколько угодно способов решения проблем, возникающих в процессе труда, многим из которых можно научиться у японцев, имеющих опыт решения таких важных сегодня организационных задач, как достижение и сохранение конкурентного преимущества. Приведем ссылку на подход кайзен (kaizen), в котором использованы многофункциональные команды и кружки качества.

Философия кайзен(кайдзен), созданная в Японии и описанная Уолкером (Walker, 1993), признана как основа конкурентного успеха страны на мировом рынке. Она сейчас широко применяется в производстве даже в компаниях, не имеющих связей с Японией. Кайзен — это технология обеспечения долговременного развития за счет создания системы, предусматривающей постоянное внесение множества небольших изменений непосредственно на каждом рабочем месте. Система реализует так называемый «клиенто-ориентированный» подход, в рамках которого клиенты, внешние (покупатели) и внутренние (сотрудники), воспринимаются как наиболее важное достояние организации. Это требует атмосферы вовлеченности, ответственности и открытости.

Бесконечный цикл усовершенствований является мощной технологией, применяемой в этом подходе, и включает:

План — обследование/понимание/определение.

Дело — адекватные действия.

Проверка — подтверждение эффекта/оценка.

Акт — обратная связь с первоисточником.

Его можно назвать циклом ПДПА. Часто говорится, что японские менеджеры тратят 80% рабочего времени на планирование, в то время как на Западе столько же — на деятельность. Японские менеджеры стремятся к быстрому прохождению цикла ПДПА, особенно на первых двух этапах. Они дотошны в стандартизации и проверке каждой стадии развития системы.

Стефанс (Stephens, 1988) подчеркнул важность организационного климата как стимула или барьера на пути к эффективному решению проблемы. Множество организаций в творческом решении задач попадали в прошлом в провалы, поскольку преобладающим стилем управления на пути принятия рискованных решений было создание людям препятствий. Успешные организации поддерживали риски, принимая неудачу как реализованную возможность и вознаграждая за инновационные идеи. Авторитарный, критический стиль управления заставляет людей приспосабливаться к стратегии низкого уровня риска. Менеджеры, делегирующие решение проблем персоналу, дают возможность процессу выйти на такой уровень, где люди получают необходимую им информацию и принимают на себя обязательства за рекомендации.

В последующие десять лет решение проблем будет связано с преодолением не только функциональных, но и культурных границ и границ между компаниями. Так как бизнес становится все более глобальным, люди будут вынуждены развивать свои навыки в разрешении самых разных вопросов в условиях множества культур Их успешность будет зависеть от используемых методов и выявления тех разнообразных сил, происхождение которых зависит от принадлежности людей к той или иной культуре.

# Заключение:

Непостоянная экономическая и политическая обстановка, сложившаяся в нашей стране, заставляет предприятия тщательней и взвешенно принимать различные решения, составлять планы развития, оценивая существующую реальность.

Неоклассическая концепция экономической организации исходит из необходимости принятия субъектами рациональных решений. Это подкрепляется основными выводами теории микроэкономики – равновесие потребителя на основе рационального выбора (максимизация полученной полезности при данном доходе), равновесие производителя также на основе рационального выбора (максимизация прибыли в краткосрочном периоде). Однако приходится констатировать, что в действительности рациональные решения для фирмы маловероятны. Прежде всего, из-за соглашательства и непродуманной политики экономических субъектов.

Многие исследования, проводимые в США, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены принимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неискушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства

Мне кажется, что такие неудовлетворительные результаты прежде всего обусловлены незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте. Многие менеджеры считают принятие управленческого решения как нечто само собой разумеющееся. Поэтому в данной курсовой работе мы рассмотрели возможные проблемы при таком подходе к принятию решений и наибольшее внимание уделили теории принятия решений, алгоритму принятия решений, а также основным типам проблем, этапам и методам их решения.

# Список литературы:

1. Венеделин, А.Г. Подготвка и принятие управленческого решения:
2. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.–М.: Банки и биржи
3. Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника
4. Джон Диксон. Проектирование систем: изобретательство, анализ и принятие решений. - М.:
5. Имитационные системы принятия экономических решений./ Под ред. К.А.Багриновского, В.С. Прокопова
6. Международный менеджмент. Учебник для вузов/ Под ред. С.Э.Пивоварова, Д.И.Баркана, Л.С.Тарасевича, А.И.Майзеля
7. Ромащенко В.Н. Принятие решений: ситуации и советы
8. Старобинский Э.Е. Как управлять персоналом/ Изадние 4-е, перераб. и доп.
9. Солнышков Ю.С. Обоснование решений: (Методологические вопросы)
10. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом
11. стратегического менеджмента// Международный журнал (Проблемы теории и
12. практики управления)
13. Бреддик У. Менеджмент в организации.
14. Майталь Ш. Экономика для менеджеров.
15. Якокка Л. Карьтера менеджера.
16. Элитариум: Центр дистанционного образования (www.elitarium.ru).