|  |
| --- |
| **ВИТЕБСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**  **КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА**  **по курсу "Основы менеджмента"**  студентки 3 курса ФПК группы ЭУ-09  Жлобич И.П. Вариант №10.  **г.Витебск, 2000г**. |

**П Л А Н**

1. Процесс принятия решений. Интуитивный , основанный на суждениях, и рациональный характер принятия решений.
2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Определённость, риск и неопределённость в принятии решений.

3.Реорганизация структуры управления на своем предприятии.

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решений.Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений.

Однако в управлении принятие решения, более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказы­вается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возмож­но, каждого в организации.

Ответственность за принятие важных организационных решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непро­думанных решений.

Решение — это выбор альтернативы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями требующими претворения в жизнь.

Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на сетом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сво­дится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения — это психологический процесс. Человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда— чувства.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтер­нативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Пред­приятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора.

РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна.1Решение, основанное на сужде­нии, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь1яа здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений. Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т. к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна. Вице-президент международной консультативной фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилтон» указывает: «Многие менеджеры все еще считают, что все их проблемы разрешимы с помощью здравого смысла. Однако то, что представляется простым, вполне может оказаться предельно сложным. Проблема может лишь казаться очевидной».

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, посколь­ку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. В сложной ситyaции cyждeниe может оказaтьcя плохим, поcкoлькy факторов, которые необходимо учесть, слишком много для <невооруженного> человеческого разума и он не в состояний их все охватить и сопоставить.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним дeйcтвиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ. Главное различие между решениями рациональ­ным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитиче­ского процесса типа описанного ниже.

**РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕM.**

Решение проблем, как и управление — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов.

|  |
| --- |
| Диагноз проблемы **→** Формулировка ограничений и критериев для принятия решения **→** Выявление альтернатив **→** Оценка альтернатив **→** Окончательный выбор |

ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ. Первый шаг на пути решения проблемы— определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, мы узнаем о проблеме потому, что не случается, то что должно было случиться.

Правильно определить проблему — значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе .часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

В диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» упот­ребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. .Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество реше­ния. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной инф6рмацией и уметь отделять одну от другой. РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ (геlеvant — относящийся к делу) — это данные, касаю­щиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени. Поскольку релевантная информация — основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме.

ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт; неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда впол­не устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. Менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений**.**

ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возмож­ность организации достичь своих целей. Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — оценка возможных альтернатив. Только после составления вами списка всех идей, следует пере­ходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы.

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ. Если проблема была правильно определена, а альтер­нативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наибо­лее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива, не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль при­надлежит хорошему суждению и опыту. Руководитель выбирает направление действия которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

РЕАЛИЗАЦИЯ. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализо­вано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет ——признано теми, кого оно затрагивает.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. На этой фазе происходит измере­ние и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руково­дителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

**ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных фак­торов.

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступа­ют в качестве компаса, указывающего человеку желательное направ­ление, когда приходится выбирать между альтернативными действиями.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, можно считать неправильным придерживать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть главным конкурентом на пути должностного продвижения, ценность, кото­рую вы придаете лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о пере­даче информации коллеге. С другой стороны, принять решение уволить работника, который все время работает плохо. Представление о равенстве подсказывает, что нужно уволить плохого работни­ка, потому что он не дает организации столько же, сколько другие.

Помимо различий личностных оценок затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогно­зировать результатов ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. Т.е. решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства классифицируются как усло­вия определенности, риска или неопределенности.

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной налич­ности в 10%-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10 % на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точно­стью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принима­ются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные.

РИСК. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. В условиях определенности существует лишь одна альтернатива.

Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Веро­ятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятно­сти заключается в том, например, что монета ложится вверх «решкой» в 50 % случаев. Другой пример — прогнозирование уровня смертности населения компаниями, за­нимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой экспе­римента (опыта), страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом, следующем и т.д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и тем не менее иметь прибыль.

Руководство обязано учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Например, фирма «Рэдио Корпорейшн оф Америка» потеряла 500 млн. долл. вследст­вие неудачной попытки создания дискового видеопроигрывателя. Фирма «Зенит Корпорейшн», зная об огромных убытках конкурента, решила отказаться от продол­жения исследований в данной области, посчитав эту технологию слишком рискован­ной. Однако фирма «Сони» после нескольких лет неудачных попыток победила американских и европейских конкурентов, выпустив такой проигрыватель, который сегодня завоевывает рынки США .

Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими вилами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для , прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, кинофильмов и , политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, а также стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что имен­но может скорее всего случится с высокой достоверностью. В такой ситуации руково­дитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью. Ставки на скачках, которые делаются до начала забегов, — пример определения предполагаемой веро­ятности. Люди располагают информацией и опытом — они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях — но этого недостаточно для установления объектив­ной вероятности.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях неопределенности, ког­да невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью досто­верности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходит­ся принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового ору­жия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает — как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неоп­ределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основ­ные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную инфор­мацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

Вторая возможность — действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Ход времени обычно обусловливает измене­ния ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения сле­дует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико.

Необходимо всегда учитывать, что все решения взаимосвязаны, так как принятие одного решения вызывает необходимости в множестве других решений. Крупные решения затрагивают не только то подраз­деление, по которому приняты, но и ряд других подразделений. Так, например, внедрение новой, более производительной технологии за­тронет не только производственный отдел, но и отделы, позволяю­щие реализовать увеличившиеся объемы продукции — отдел сбыта и маркетинга.

Если решение отвечает требованиям, вытекающим из рассматри­ваемой ситуации, оно считается обоснованным. Но эти требования необходимо формулировать для каждого конкретного решения. В са­мом общем виде все требования к решению в управлении производством сводятся к следующим:

1. Главным является степень достижения цели, т. е. оно должно быть эффективным;
2. Решение должно обеспечивать достижение цели с наименьши­ми затратами;
3. Решение своевременно должно достигнуть управляемого объ­екта и быть реализовано;
4. Решение должно оказывать воздействие на управляемый объект до тех пор, пока существуют объективные факторы, его поро­дившие;
5. Решение должно быть обеспечено всеми необходимыми ресур­сами для его претворения в жизнь.

**ЛИТЕРАТУРА**

1.Вершигора Е.Е. Менеджмент., М. 1998г.

2.Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента ., М. 1992г.