**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ РФ**

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ФИЛИАЛ В ГОРОДЕ СОЧИ

# **КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине: Основы менеджмента

На тему: «Проблема принятия решения»

Выполнила:

студентка группы 01-М II (2)

Специальности 061100

Менеджмент соц. туризма

Исмаилова Е.В.

Проверил:

канд. псих.н., доцент

Шаповалов В.И.

Сочи-2003г.

***1. Введение.***

Как активный и мыслящий элемент системы, человек предопределяет целесообразность и организованность трудового процесса. Определяя цель и программу действий, человек, по сути, принимает решение.

В более крупном производственном образовании, где задействовано уже несколько элементарных ячеек, совместный труд нескольких людей также предопределяется общей целью и программой действий. Функцию определения цели и программы действий выполняет здесь уже отдельный человек- руководитель. Это он решает, что требуется получить на выходе этой небольшой системы (цель) в качественном, количественном или стоимостном выражении. Он же определяет как этого добиться (программу действий) : какие ресурсы ввести, как распределить труд между исполнителями, как организовать движение предметов труда и т.п. Затем он же организует исполнение принятого решения, ***осуществляет контроль***, т.е. ***собирает информацию*** *о том,* что происходит на выходе системы, на каждом из рабочих мест, соответствуют ли действия исполнителей принятому решению. В случае отклонений он принимает решение по поводу ***регулирования*** (воздействия на вход системы или на исполнителей).

Так протекает процесс управления, который состоит из трёх взаимосвязанных фаз :

1. принятие решения как определение цели и программы действий;
2. организация исполнения;
3. сбор и обработка информации (в том числе контроль и учёт) для последующего принятия решения.

Таким образом, процесс принятия управленческого решения является важной фазой в цикле управления. По качеству и эффективности принимаемых и, что очень важно, реализуемых решений можно судить о качестве и эффективности управленческого труда.

**2. СОДЕРЖАНИЕ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**2.1**. Для менеджера принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает всё, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только менеджера, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности менеджера является его способность принимать правильные решения. Так как менеджеры выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотиваций и контроль. Выработка и принятие решений – это творческий процесс в деятельности руководителя. Он, как правило, включает ряд стадий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы;
* выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
* рассмотрение вариантов решений;
* выбор и окончательное формулирование решения;
* принятие решения;
* доведение решений до исполнителей;
* контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации.

В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании управленческое решение рассматривают как основной *вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.*

***2.2. Виды управленческих решений.***

Их можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определённости, риска (неопределённости).

В условиях определённости менеджер сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределённости) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеет собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решения вне её.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

* *по сроку действия последствий решения:* долго-, средне- и краткосрочные;
* *по частоте принятия :*одноразовые (случайные) и повторяющиеся;
* *по широте охвата:* общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;
* *по форме подготовки:* единоличные, групповые и коллективные решения;
* *по сложности:* простые и сложные;
* *по жёсткости регламентации:* контурные, структурированные и алгоритмические.

***Контурные решения*** лишь приблизительно обозначают схему действия подчинённых и дают им широкий простор для выбора приёмов и методов их осуществления.

***Структурированные***  предполагают жёсткое регламентирование действий подчинённых. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

***Алгоритмические*** – предельно жёстко регламентируют деятельность подчинённых и практически исключают их инициативу.

Определённый интерес представляет классификация управленческих решений, данная М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, которые выделяют ***организационные***, ***интуитивные*** и ***рациональные*** решения.

***Организационное решение*** – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения – обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) ***запрограммированные***; 2) ***незапрограммированные***

В ***запрограммированном решении*** число возможных альтернатив ограниченно и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

***Незапрограммированные решения*** – это решения, требующие в определённой мере новых ситуаций, они внутренне не сконструированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: какими должны быть цели организации? как улучшить продукцию? как усовершенствовать структуру? и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

**3. ЭТАПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ ПРБЛЕМ**

1. ***Диагностика проблемы.***

Важнейший шаг на пути решения проблемы – это определение проблемы, диагноз полный и правильный. Существует два определения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнут. О проблеме узнают потому, что не случается то, что должно было случиться. Например, мастер может установить, что производительность на его участке ниже нормы. Это ***реактивное управление***, его необходимость очевидна. Но ограничиваться таким ведением проблем недопустимо.

# Согласно другому определению, проблему можно рассматривать как потенциальную ***возможность.*** Это, например, активный поиск способов повышения производительности какого-то подразделения, даже когда она и так высока. В этом случае проблему осознают, когда понимают, что кое-что можно сделать для улучшения дел или для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Так поступают предприимчивые менеджеры.

Полностью определить проблему трудно, поэтому диагностика проблемы сама по себе часто становится процедурой, имеющей несколько шагов с принятием промежуточных решений.

***Определение проблемы*** включает: выявление симптомов, формулировку возможных причин или базовых проблем, лежащих в основе симптомов, выявление альтернативных действий, которые может предпринять лицо, принимающее решение, для разрешения проблем.

Например, для руководства высшего звена можно выделить следующие ***подходы к выявлению проблем***:

***Анализ результатов хозяйственной деятельности.*** Изучают и анализируют отчётные, нормативные документы и статистические данные. Большая роль в этом принадлежит методам обработки статистической информации. Существенным недостатком этого подхода являются трудности определения конкретных проблем, “доли вины” конкретных факторов среди множества других. Эта задача может быть решена только в результате специального исследования;

***Выявление проблем путём экстренного опроса руководителей и специалистов*** . Экспертные оценки широко применяются в практике выявления пробоем, поскольку они позволяют получить сравнительно надёжную, а иногда и единственную информацию о проблемах организации.

***Формулировка ограничений и критериев принятия решения.***

Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчёт в том, что именно можно предпринять. Многие возможные решения проблем организации не будут ***реалистичными***, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для организации принятых решений. Кроме того причиной возникновения проблемы могут быть находящиеся вне организации силы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем, как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативные варианты.

Ограничения варьируют и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения- это недостаток средств, численности работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам или потребность в технологии, ещё не разработанной или чересчур дорогой.

Кроме того, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты- критерии принятия решений.

## Определение альтернатив

***Определение альтернатив*** - это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или времен, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив трудновообразимо и ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углублённый анализ, чтобы разработать несколько действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдёт, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять пред требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны. Опытные менеджеры в таких случаях имитируют ***“кипучую деятельность”***.

### Оценка альтернатив

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставление решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть ***качественными*** и ***количественными***. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показатели в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

#### Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение , сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

***Реализация***

Для разрешение проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть ***реализовано***. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен ***убеждать*** в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход тика “начальник всегда прав” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

***Обратная связь***

Обратная связь – это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения- позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации ещё не нанесён значительный ущерб. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля.

**4. ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Личностные оценки руководителя содержат субъективное ранжирование важности, качества и блага. В отношении принятия решений личные оценки указывают желательное направление при выборе между альтернативами действий. Важно иметь в виду, что управленческие решения построены на основе чей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения.

Среда принятия решения. При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск, который характеризует определённость в прогнозировании результата. Решения принимаются в разных обстоятельствах риска.

Определённость. Решение редко принимается в условиях определённости, когда руководитель точно знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определённости. Однако зачастую даже элементы крупных решений можно рассматривать как определённые. Экономисты- математики называют ситуации с наличием определённости детерминистскими.

Риск . К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности совершения данного события и изменяется от 0 до 1. сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна единице. При определённости существует лишь одна альтернатива.

Неопределённость. Решение принимается в условиях неопределённости, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учёта факторы настолько новы и сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. В итоге вероятность определённого последствия нельзя предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределённость характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

Сталкиваясь с неопределённостью, руководители используют две возможности. Во-первых, пытаются получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему. Во-вторых, действуют в соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и делают предположение о вероятности событий.

Время и изменяющаяся среда. С течением времени ситуация обычно изменяется. Причём она может меняться настолько, что выработанные ранее критерии принятия решения станут непригодны. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, не устарели.

Информационные ограничения. Информация необходима для рационального решения проблем. Однако порой необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчинённых, затраченное на её сбор, а также издержки, связанные с обработкой и анализом информации, использованием услуг консультантов.

***Поведенческие ограничения***. Руководители могут по-разному воспринимать существование и серьёзность проблемы. Это ведёт к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения. Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что не смогут воспринять открывающиеся возможности.

**5. ТРЕБОВАНИЯ К РЕШЕНИЮ И ОГРАНИЧЕНИЯ**

В самом общем виде эти требования сводятся к следующему: решение должно эффективным, экономичным, своевременным, надёжным, реально осуществимым. Рассмотрим применимость этих требований к проектированию организационных связей.

***Под эффективностью связи следует понимать степень её влияния на достижение конечной цели функционирования системы,*** которая является объектом организационного проектирования или совершенствования. Приведение эффектов, полученных в единичных системах, к совокупному эффекту более общей системы не сводится к простому суммированию единичных эффектов или их умножению на число рационализируемых элементов. Получить совокупный эффект можно путём дополнительных организационных решений, направленных на перестройку структуры связей между элементами более общей системы. И таким образом получить эффект синергии.

Под экономичностью понимается минимизация затрат на реализацию проектируемых связей. При этом определяется отношение эффекта, достигаемого на выходе системы, к затратам на реализацию проектируемых связей и (или) на рационализацию действующих связей.

Своевременность предполагает обеспечение реализации связи в нормативные сроки или в сроки, диктуемые технологической необходимостью и последовательностью внутрисистемных процессов.

Надёжность связи, по существу, означает степень её устойчивости. По степени устойчивости (бесперебойности) связей можно судить об уровне организованности системы. Обрыв или качественное нарушение связей неминуемо отражается на показателях выхода системы. Таким образом надёжность тесно связана с эффективностью проектируемых решений.

Реальная осуществимость организационного решения. Это требование не нуждается в особых пояснениях. В практической организационной деятельности руководители отдают предпочтение реально осуществимыми даже в том случае, когда последние представляются более эффективными, но не могут быть реализованы в настоящее время, в конкретных условиях из-за отсутствия необходимым ресурсов, подготовленных кадров и т.д.

Таким образом, реальная осуществимость решения является требованием относительным. Она выступает в каждом отдельном случае как состав ограничений, диктуемый : объективными факторами внешней среды (природные и трудовые ресурсы, уровень развития техники т т.п.); понуждающими связями вышестоящих и смежных звеньев системы управления (лимиты, нормы, планы, заказы и т.п.); нормами трудового и хозяйственного законодательства.

**6. МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ**

Особенности науки управления – использование моделей. Моделирование часто необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни. Некоторые модели, используемые наукой управления, настолько сложны, что без компьютера обойтись невозможно.

*Модель* - это представление объекта системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности. Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Модель помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Существуют различные типы моделей.

*Физическая модель*– то, что исследуется с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Пример физ. модели – уменьшенный в определённом масштабе чертёж проектировщика.

*Аналоговая модель* – представляет собой исследуемый объект аналогом, который ведёт себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. Это графики, схемы и т.д. пример аналоговой модели – организационная схема.

*Математическая (символическая) модель* – модель в которой используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример такой модели – формулы.

Построение модели состоит из нескольких этапов:

* постановка задачи;
* построение модели;
* проверка модели на достоверность;
* применение модели;
* обновление модели;

Эффективность модели может быть снижена рядом потенциальных погрешностей таких как :

* + недостоверные исходные допущения;
  + информационные ограничения;
  + страх пользователя;
  + слабое исполнение на практике;
  + чрезмерная стоимость;

*Теория игр* – метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов. Теория игр была разработана военными с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. Теория игр полезна, когда необходимо определить важные и требующие учёта факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы.

*Модели управления запасами* – используются для определения оптимального времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Цели модели – сведение к минимуму отрицательных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей.

*Имитационное моделирование* – процесс создания модели и её экспериментальное применение для предвидения изменений реальной ситуации. Используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования.

*Экономический анализ* – вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия.

**7. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Все методы принятия решений можно объединить в три группы

(см. рис.1)

*Методы принятия решений*

Неформальные Коллективные Количественные

(эвристические)

Рис.1 *Классификация методов принятия решений*

***7.1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.***

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определённая часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических особенностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений руководителем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что принимаются они оперативно, недостаток- неформальные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция иногда может подвести менеджера.

* 1. ***Коллективные методы обсуждения и принятия решений.***

Основным моментом в процессе коллективной работы над реализаций управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными.: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространён такой метод подготовки управленческих решений, как ***“мозговой штурм”***, или “***мозговая атака”*** (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определённой проблемы. Основное условие “мозгового штурма” – это создание обстановки, благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается ***опровергать или критиковать идею, какой******бы на первый взгляд фантастической она ни была****.* Все идеи записываются, а затем анализируются руководителями (см. рис. 2)

# Вынесение проблемы

## Чёткое определение проблемы

Определение частников “мозговой атаки”

##### Определение ведущего

Представление и анализ проблемы ведущим

Высказывания спонтанных предложений по

решению со стороны участников

Развитие идей

Спустя около 30 мин. обобщение результатов

Результат **НЕТ**

удовлетворитель-

ный

ДА

Оценка идей комитетом по оценке

Сразу **НЕТ**  Пригодно

Пригодно после обработки

ДА **НЕТ**

Использование Очевидно не пригодно

### Рис. 2. Основная структура метода ‘’мозговой атаки”

***Метод Дельфы*** получил своё название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами- предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором- отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или коллективное решение.

***Японская***, так называемая, ***кольцевая система принятия*** решений “*кингисё*”, суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он предаётся для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чьё мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают своё решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

* Принципа большинства голосов –выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;
* Принципа диктатора –за основу берётся мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;
* Принципа Курно –используется в том случае, когда нет коалиций, т.е. когда предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;
* Принципа Парето –используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;
* Принцип Эджворта –используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых не выгодно изменять своё решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

***Количественные методы принятия решений***

В их основе лежит научно –практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путём обработки (с помощью ЭВМ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

* ***линейное моделирование***- используется линейные зависимости;
* ***динамическое программирование***- позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;
* ***вероятностные и статистические модели*** –реализуются в методах теории массового обслуживания;
* ***теорию игр***- моделирование таких ситуаций, принятие решений в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
* ***имитационные модели***- позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

***7.3. Индивидуальные стили принятия решений.***

Личность, как капля в море отражается в собственном решении. В этом смысле определённый интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. ***Решение управленческого типа*** – свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная практика принятия решений наиболее продуктивна.
2. ***Импульсивные решения*** – характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмысленны и обоснованы.
3. ***Инертные решения*** – являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы её уточнение идёт крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведёт к растягиванию во времени процесса принятия решений.
4. ***Рискованные решения*** – напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотез, то рискованные же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.
5. ***Решения осторожного типа*** – характеризуется особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных – избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

***7.4. Приёмы принятия решений.***

Существует два метода принятия решений:

***Платёжная матрица***. Один из методов статистической теории решений; метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению цели.

Метод платёжной матрицы применяется, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платёжную матрицу. Установив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, менеджер без труда может сделать наиболее предпочтительный выбор, остановившись на наивысшем ожидаемом значении. Исследования показывают, что в случае установления точных значений вероятности, методы дерева решений и платёжной матрицы обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные методы.

***Дерево решений*** *–* используется для выбора из имеющихся вариантов наилучшего направления действий. Это схематическое представление проблемы принятия решений.

Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Метод можно использовать применительно к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие действия.

**8. ОЦЕНКА ВОЗМОЖНЫХ ПОСЛЕДСТВИЙ**

Заключительным этапом обоснования решения должна быть ***оценка возможных последствий*.** К числу учитываемых к первую очередь следует отнести ***политические последствия***принимаемых решений. Недооценка политического фактора может привести организационную перестройку на предприятии к дестабилизирующему результату.

Следующим в иерархии оцениваемых можно назвать ***экономические последствия***принимаемого решения. Любое решение в производстве неизбежно влечёт за собой экономические последствия.

Некоторые организационные или экономические решения могут привести к снижению качества продукции, преждевременному износу или нарушению техники безопасности. Эти и другие ***технические последствия***также необходимо учитывать на стадии выбора варианта решения после оценки его экономических параметров.

При принятии организационных решений также следует учитывать ***психофизиологические, социальные***и ***социально-психологические*** последствия. Предшествующий анализ последствий позволяет всесторонне определить все социальные последствия принимаемого решения. При решении некоторых задач, в том числе организационных, необходимо также учитывать ***экологические***последствия.

Оценка возможных последствий и перспектив развития ситуации позволяет принять более надёжное организационное решение, т.е. такое, которое останется эффективным относительно продолжительное время, даже если ситуация изменится.