СОДЕРЖАНИЕ

1. Процесс принятия решений……………………………………………….2
	1. интуитивные решения………………………………………………..3
	2. рациональные решения…………………………………………........4

2. Факторы, влияющие на процесс принятия решений……………………5

2.1 определенность………………………………………………………...7

2.2 риск…………………………………………………………………......7

2.3 неопределенность……………………………………………………..8

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ………………………………………………11

ЛИТЕРАТУРА……………………………………………………………….14

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

В управлении принятие решения - систематизированный

процесс. 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.

Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным

перед организацией задачам.

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.

*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.

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.

*Решение, 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.

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.

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.

Решение проблем, как и управление - процесс, потому что речь идет о

нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов.

Диагноз проблемы - формулировка ограничений и критериев для принятия

решения. 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 недостигнуты. 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.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество

решения. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между *релевантной* и *неуместной* информацией 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 ее максимальной точности.

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 личностные 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. 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 результаты в 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.

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.

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.

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 во множестве других решений.

Крупные решения затрагивают не только то подразделение, по которому

приняты решения, 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:

* Главным является степень достижения цели, т.е. оно должно быть

 эффективным;

* Решение должно обеспечивать достижение цели с наименьшими затратами;
* Решение своевременно должно достигнуть управляемого объекта и быть реализовано;
* Решение должно оказывать воздействие на управляемый объект до тех пор, пока существуют объективные факторы, его породившие;
* Решение должно быть обеспечено всеми необходимыми ресурсами для его претворения в жизнь.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Так, например я работаю в компании Zenden.

Компания Zenden является одной из крупнейших обувных компаний России – как по объемам продаж и широте представленного ассортимента в оптовых и обособленных подразделениях, так и по уровню обслуживания своих клиентов. Основными направления деятельности организации является реализация обуви различных стилевых направлений, средств по уходу за обувью, кожгалантерейных изделий, колгот.

В лице производственно – торгового холдинга компания Zenden была открыта относительно недавно, в 2000 году. За это время компания развила производство обуви и распространила сеть более 60 магазинов по всей территории России. Производство обуви Zenden проходит в городе Боровске, где каждый день с конвейера сходит около 700 пар обуви. Для изготовления обуви Zenden применяет материалы из Италии и от отечественных поставщиков. Своим главным преимуществом компания считает качественное производство и дизайн обуви для всей семьи. Помимо этого, Zenden предлагает партнёрство другим лицам, так как состоит в международной ассоциации франчайзинга.

Розничное подразделение компании Zenden представляет собой классически построенный сетевой бизнес с централизованным управлением и единой маркетинговой политикой.

Конкретно я работаю в московском филиале. Наш штат составляет 11 сотрудников, из них 3 руководителя, 2 кассира, 6 торгующих персонала.

С 1.01.09 по 31.12.09 наш годовой доход составил 29 318 659 руб., при этом было продано 27 тыс. единиц товара.

С 1.01.10 по настоящее время оборот составил 27 769 240 руб., продано 37 444 единиц, что показывает прирост на 20%.

Все это развитие осуществляется благодаря постоянному совершенствованию идей, принятию новых, как доказано на практике, правильных решений.

Решение об открытии все больше новых филиалов можно отнести к *рациональному* решению. Достаточно высокие показатели первых компаний Zenden дают возможность для открытия «молодых» компаний, что позволяет развиваться сети в целом и каждый год выходить на более высокий уровень в экономике.

Так, например, в 2005-ом году компания сконцентрировала усилия на развитии собственной розничной сети. Магазины Zenden уже появились в пяти крупных городах России. В ближайшее время планировалось открытие еще в нескольких.

Для того чтобы обеспечить эффективное управление растущей компанией, руководство Zenden приняло решение о внедрении на предприятии информационной системы, позволяющей:

* создать единое информационное пространство для центрального и региональных офисов компании;
* получать оперативные и достоверные аналитические данные о деятельности всех подразделений;
* консолидировать информацию из региональных информационных баз в центральном офисе;
* вести учет в разрезе нескольких юридических лиц.

Данное решение, пожалуй, можно отнести к *интуитивному*, так как раннего опыта в этой сфере компания не имела и приняла данное решение лишь предполагая варианты исхода.

Примером *решения, основанного на суждениях* может послужить решение о реализации поставленных задач компании путем интеграции двух продуктов фирмы «1С»:

* «1С:Управление производственным предприятием 8.0»;
* «1С:Управление торговлей 8.0».

В качестве партнера по внедрению была выбрана компания «АйТи-Лаб», с которой Zenden успешно сотрудничает уже на протяжении нескольких лет.

Внедренная система ориентирована на бизнес компании и поэтому повторяет ее структуру с головным офисом в центре и удаленными розничными магазинами на периферии.

В центральном офисе компании была внедрена система на базе «1С: Управление производственным предприятием 8.0», а в региональных офисах за основу специалисты «АйТи-Лаб» взяли «1С:Управление торговлей 8.0». Такое решение позволило унифицировать учет в компаниях, входящих в структуру холдинга и установить над ними оперативный контроль.

На текущий момент, в центральном офисе компании успешно запущены в эксплуатацию:

* участок товарного учета (управление заказами, запасами, закупками);
* взаиморасчеты с контрагентами;
* денежные средства (касса, банк);
* бухгалтерский учет;
* налоговый учет;
* расчет зарплаты;
* расчеты с подотчетными лицами;
* управление основными средствами.

При внедрении системы специалисты «АйТи-Лаб» старались учесть все особенности бизнес-процессов холдинга. Были реализованы дополнительные механизмы, позволяющие существенно снизить трудозатраты при выполнении отдельных операций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Герчикова И.Н. Менеджмент. Москва, «Банки и баржи», издательское объединение ЮНИТИ, 2005.
2. Лебедев О.Т. Основы менеджмента. Санкт-Петербург Издательский дом «МиМ», 2007.
3. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. Москва, 2009.
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.:«Интел-Синтез», 2007.
5. Цыгичко В.Н. Руководителю - о принятии решений. М.: ИНФРА-М, 2006.