Министерство образования РФ

**Петрозаводский Государственный Университет**

**Физико-технический факультет**

Реферат на тему

### Управленческие решения

### в коммуникационном процессе

Выполнил студент

4 курса группы 21403

Ярославский Александр

Петрозаводск 2004 г.

**Оглавление**

[Содержание процесса принятия управленческого решения 3](#_Toc71982146)

[Основные понятия процесса принятия управленческого решения 3](#_Toc71982147)

[Цели принятия управленческих решений 3](#_Toc71982148)

[Альтернативы в управленческих решениях 3](#_Toc71982149)

[Факторы, рассматриваемые при принятии управленческих решений 3](#_Toc71982150)

[Рациональный порядок принятия управленческих решений 4](#_Toc71982151)

[Сущность процесса принятия управленческого решения 4](#_Toc71982152)

[Модель коммуникационного процесса 6](#_Toc71982153)

[Простейший коммуникационный цикл 6](#_Toc71982154)

[Виды коммуникации и богатство информации 7](#_Toc71982155)

[Коммуникационные стили в управлении 8](#_Toc71982156)

[Модели принятия решения 9](#_Toc71982157)

[Типы проблем и организационные уровни их решения 10](#_Toc71982158)

[Три подхода при выборе альтернативы: 13](#_Toc71982159)

[Принятие решения в реальной жизни 14](#_Toc71982160)

[Список использованной литературы 15](#_Toc71982161)

# Содержание процесса принятия управленческого решения

## Основные понятия процесса принятия управленческого решения

*Управленческое решение* – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. 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.

Имеется одна альтернатива, которая почти всегда, во всяком случае, в самом начале, присутствует в любом списке. Это альтернатива - не принимать решения вообще. Иногда (и только иногда) оптимальным компромиссом будет отложить принятие решения, чтобы иметь больше времени для накопления новых фактов. Если же цель должна быть достигнута немедленно, то, разумеется, обычно нельзя от­кладывать принятия решений на неопределенно долгий срок.

## Факторы, рассматриваемые при принятии управленческих решений

Под факторами, связанными с ресурсами понимают время, денежные средства и производственные возможности. Под производственными возможностями здесь подразумеваются такие разнообразные вещи, 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.

Кроме ресурсов и технических факторов, в ходе принятия решений важную роль играют чисто 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 здесь кратко излагается 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. Список рассматриваемых факторов используется для уменьшения числа альтернатив, при этом обращается внимание на причину исключения каждой альтернативы. На, данном этапе можно увидеть, что многие альтернативы нереальны. Другие альтернативы могут оказаться в высшей степени нецелесообразными. Этот процесс может быть крайне субъективным, и в некоторых случаях он строится на догадках. Однако если нужно принять решение, то другого выбора нет. В построении этих субъективных догадок и вынесении суждений о ценности как раз и проявляется искусство лица, принимающего решение. Следует помнить, что одной из альтернатив может быть альтернатива вообще не принимать никакого решения в данный момент, пока один, из факторов (например, время) не исключит эту альтернативу из списка.
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 их тоже не нужно больше рассматривать.

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.

# 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.

Есть мнение, что принятие решений по су­ществу является искусством. Это убеждение прочно укоренилось в сознании многих людей, занятых в сфере административного и государственного управления. Однако появление вычислительной техники и успехи, достигнутые в разработке научных методов принятия решений, привели к изменению этих взглядов. Ранее считалось, что принятие решений носит полностью качественный характер и является субъективным делом. В настоящее время в этой области интенсивно внедряются количественные методы.

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.

# Модель коммуникационного процесса

**Коммуникационный процесс** - процесс обмена информацией между двумя или более субъектами.

Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации. Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум, наличие двух людей: отправителя и получателя. В процессе коммуникации информация передается от отправителя к получателю.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

В процессе коммуникации выделяются следующие элементы:

* **отправитель** - субъект, имеющий своей целью передать некоторую идею другому субъекту;
* **обращение** - набор символов, знаков, звуков, запахов и т.д., т.е. некоторая форма, в которой закодирована идея;
* **получатель** - субъект, которому адресовано обращение;
* **коммуникационный канал** - методы и средства распространения информации, с помощью которых сообщение передается от отправителя к получателю;
* **ответная реакция** - набор откликов получателя, возникших после расшифровки обращения и отсылаемая назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания передаваемой идеи;
* **обратная связь** - часть ответной реакции, которая доходит до отправителя;
* **помехи** - различные факторы, которые влияют на процесс коммуникации, искажая передаваемую идею.

# Простейший коммуникационный цикл

Простейший коммуникационный цикл включает в себя следующие этапы:

1. Выбор обращения. Отправитель - тот, кто передает информацию, уясняет смысл того, что он хочет передать другому участнику коммуникационного процесса.
2. Кодирование. Процесс трансформирования идеи в обращение, которое может быть передано. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемую идею. Система кодирования должна быть известна получателю. В качестве системы кодовых знаков могут выступать:
   * речевые системы, в основе которых лежит устная речь;
   * системы письма;
   * знаки телодвижений;
   * язык жестов;
   * видеосистемы;
   * звуковые системы (например, азбука Морзе) и т.д.

В результате кодирования формируется обращение. Смысл обращения представляет собой принадлежащие отправителю идею. При этом отправитель рассчитывает, что обращение воспримется адекватно заложенному в него смыслу.

1. Распространение сообщения. Процесс передачи обращения через выбранный коммуникационный канал. В качестве коммуникационного канала могут выступать: телефон, радио, телевидение, компьютерная сеть и т.п. Коммуникационный канал должен быть согласован с системой кодирования.
2. Расшифровка. Процесс фиксации обращения и его расшифровка. Чем меньше различие между тем, что было передано и, что было получено, тем эффективнее коммуникация.
3. Процесс обратной связи. Передача ответной реакции получателя на принятое обращение. Ответная реакция, исходящая от получателя после принятия им сообщения доходит до отправителя в виде обратной связи. Обратная связь дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и оценить степень понимания переданной идеи. Коммуникация с обратной связью превращается в дорогу с двусторонним движением, а сам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю.

# Виды коммуникации и богатство информации

1. **Коммуникации по нисходящей** (руководитель - подчиненные): Это наиболее очевидный вид организационных коммуникаций. Коммуникации между руководителем и подчиненными связаны
   * с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
   * с обеспечением вовлеченности в решение задач отдела;
   * с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации;
   * с совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
   * со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме;
   * с оповещением подчиненного о грядущем изменении;
   * а также с получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.
2. **Коммуникации по восходящей** ( снизу вверх ): Коммуникации по восходящей выполняют функцию оповещения руководства организации о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.
3. **Горизонтальные коммуникации** (между подразделениями): В дополнение к обмену информацией по вертикали (нисходящие или восходящие) организации  нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ниминеобходим для координации задач и действий. Поскольку организация - это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении. В обмене информациейпогоризонталичасто участвуют комитеты или специальные группы. Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании отношений сотрудничества между работниками организации. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.
4. **Коммуникации между руководителем и рабочей группой:** В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможныхих последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.
5. **Неформальные коммуникации:** Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Слухи “витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами”. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа “только между нами”.Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее, исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной.

# Коммуникационные стили в управлении

Коммуникационный стиль - это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими.

Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как открытость по отношению к другим и адекватность обратной связи.

Первое измерение включает открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия.

Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них.

Можно выделить пять стилей межличностной коммуникации:

1. Открытие себя: Этот стиль характеризуется:

* высокой степенью открытости себя другим,
* низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль.

Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себя, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение.

К сожалению, этот стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

1. Реализация себя: Характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе, и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.
2. Замыкание в себе, т.е. одноврменно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположении и чувств к другим.
3. Защита себя: Характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят осуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.
4. Торговля за себя: Характеризуется умеренной открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации. Это индивиды, “продающие” себя, если другие делают то же самое.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

**Два уровня принятия решения в организации**

Принятие решений является важной частью любой управленческой деятельности. Образно говоря, принятие решений можно назвать " центром ", вокруг которого вращается жизнь организации. Принятие решения представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. Таким образом, данный процесс включает в себя много различных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения - как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации. План - это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит более формализованный характер, чем это имеет место быть в частной жизни. Дело в том, что здесь решение касается не только одной личности, чаще всего оно относится к части или к целой организации, и поэтому повышается ответственность за принятие организационных решений. В этой связи выделяют два уровня решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором - интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса.

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие:

* сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
* поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах;
* процесс взаимодействия членов организации;
* выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
* часть общего процесса управления;
* неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
* важность для выполнения всех других функций управления.

# Модели принятия решения

С точки зрения организационно-поведенческих аспектов в принятии решения важно то, как этот процесс воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном). В зависимости от этого можно выделить три модели принятия решений.

1. Рациональная модель связывается с тем, когда в процессе принятия решения выбираются альтернативы, специально направленные на то, чтобы принести максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, поиск альтернатив и тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно и с учетом индивидуальных предпочтений, но на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.
2. Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от познавательных ограничений, привычек и предубеждений в восприятии и в зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности:
   * личностно ограниченная рациональность;
   * организационно ограниченная рациональность.

Определение проблемы при этих подходах происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса, в известных для менеджера областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией не очень точен и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень кладется в основу убеждения, кладется в основу выбора. Следовательно, можно сделать вывод, что люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом может трактоваться как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимум усилий со стороны членов организации. Например, очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

1. Политическая модель организационных решений отражает обычно желание членов организации удовлетворить в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают чаще как средства, используемые для того, что бы склонять решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

# Типы проблем и организационные уровни их решения

Существует много подходов к выделению различных этапов и стадий процессов принятия решения.

***Первая стадия*** рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает следующие этапы:

* признание проблемы;
* формулирование проблемы;
* определение критериев успешного решения.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально выбранного варианта. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджером не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и способами их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов:

1. способности системы управления делать это в режиме саморегулирования;
2. опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Если исходить из того, что решение - это организационная реакция на возникшую проблему, то этап изучения ситуации направлен на признание или не признание существующей в организации проблемы. Процесс здесь будет проистекать по-разному для структурированных и неструктурированных проблем. В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Проблема существует и проблему надо решить. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и в ее внешнем окружении. Примером такого решения может быть введение новой продукции на рынок на основе информации, полученной из отдела маркетинга.

**Признание или не признание проблемы** во многом зависит от уровня ее восприятия. При этом возможны ошибки, связанные со следующими обстоятельствами:

* проблема дана кем-то сверху и нет выбора кроме как "признать" ее;
* желательно быстрое решение возникшей проблемы и не остается достаточно времени на ее признание;
* допустимо низкого качества решение и выше названная проблема может повторится;
* проблема хорошо знакома и к ней вероятней всего применяется старое решение;
* эмоции развиваются до высокого уровня и ведут к "аббревиатурному" поиску в признании проблемы;
* нет предыдущего опыта по проблеме и ее признание может не состояться;
* проблема является очень сложной и затрудняет ее полную идентификацию;

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решение, то принятие решения не состоится.

Раз проблема признана, то второй этап в рассматриваемом процессе - это **интерпретация и формулирование проблемы**. Интерпретация проблемы - это придание значения и определение той проблемы, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные, или повторяющиеся, проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис к неструктурированным. Соответственно каждое из них будет требовать разного типа решений:

* структурированные-програмированных;
* неструктурированные-непрограмированных.

Определение и последующие формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу приоритизации проблемы могут быть положены следующие факторы:

* + последствие проблемы (капиталоемкость, эффективность и т.п.);
  + воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
  + срочность проблемы и ограничения во времени;
  + лучшее использование способностей и времени руководителя;
  + жизненный цикл проблемы (может ли проблема решаться сама собой или в ходе других проблем).

Изучение этих факторов позволит менеджеру определить порядок решения проблем от наиболее до наименее важных. Ранжирование является важным шагом в процессе принятия решения. Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

* + 1. проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течении двух недель);
    2. проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства);
    3. решение проблемы открывает возможность, от которой нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера в рамках имеющегося у него времени на их решение.

Этап **определения критериев** успешного решения предшествует поиску альтернатив, что помогает избежать многих ошибок проявляющихся позже. Сюда включаются вопросы, связанные с отношением к целям, с методами выработки решений и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения.

По мнению специалистов, данный этап начинается с определения двух типов критерия: критерий "мы должны" (или цели) и критерий "мы хотим". Первый тип критерия должен быть разрешен до того, как какая-либо альтернатива будет рассматриваться. Например, если перечень должностных обязанностей, или что должен делать работник, не соответствуют его способностям, то он и не будет рассматриваться как возможный кандидат на эту должность. Данный критерий требует тщательного обоснования, так как может устранить основу для разработки возможностей и альтернативы. Так, может не оказаться ни одного работника, соответствующего предъявленным требованиям. На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамках процесса принятия решения.

Относительно критерия "мы хотим" рассматриваются те цели, которые желательны, но по ним не обязательно должны рассматриваться какие-либо альтернативы. Например, работник хочет выполнить обязанности, перечисленные в описании должности, но это не означает, что ему должна быть предложена данная должность. Критерий "мы хотим" заставляет менеджера думать обо всех возможных вариантах, не исключая идеальных.

***Стадия выработки решения*** состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив. Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы. Так, можно рассмотреть возможность занятие должности кем-то из своих кандидатов, принять на работу кого-то со стороны и т.д.

Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения. Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Секрет творческой среды в умелом управлении. Существует много методов творческого поиска альтернатив : "мозговая атака", метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, карта мнений и т.п.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. На этом этапе менеджер вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший предыдущий анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки предстоящего выбора.

## Три подхода при выборе альтернативы:

1. Привлечение прошлого опыта является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные руководители не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения того, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт дает руководителю выработать умения и навыки принятия правильных решений. Сам факт, что руководитель поднялся выше, свидетельствует о ценности и полезности накопления опыта.
2. Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определить - а что же произойдет? Эксперимент широко используется в науке. Однако следует принять во внимание дороговизну техники экспериментирования.
3. Исследование и анализ предусматривает решение проблемы через ее понимание. Метод предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Сами изучение и анализ в этом случае намного дешевле, чем эксперимент. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание различных моделей решения.

***Третья, последняя, стадия*** в процессе принятия решений - выполнение решения - состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и осуществления обратной связи. Организация выполнения решения как этап предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджера здесь должно интересовать стремление сделать людей заинтересованными и мотивированными в реализации решения, расставить людей, чтобы наилучшим образом использовать их способности. Данный этап состоит из нескольких шагов, необходимых для того, чтобы решение начало выполняться:

* составление плана мероприятий, которое заставляет менеджера думать о конкретных действиях, превращающих решение в реальность.
* распределение прав и ответственности среди участников.
* следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии решения его исполнителями как образца поведения.

Следующий этап - это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Т.е. должна осуществляться функция контроля - установление стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов. При этой системе отслеживания отклонений проблемы могут быть предотвращены до того, как они проявятся. Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию. Это доказывается несколькими аспектами. Во-первых, всегда лучше информация из первых рук. Во-вторых, это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению, что немаловажно для лидерского поведения. Однако когда менеджер тратит слишком много сил на отслеживание и обратную связь, то создается довольно опасная ситуация, позволяющая при растущем использовании компьютеров просто устранить эту функцию из работы менеджера. При этом информация поступает так быстро и с такой точностью, что проявляется недоучет личностных факторов. Вместе с тем компьютер не может заменить ряд таких функций менеджера, как руководство и личный контакт.

# Принятие решения в реальной жизни

В данном случае принятие решения рассматривалось как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые менеджер должен пройти от начала и до конца, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. В реальной жизни не совсем так, т.к. существует целый ряд ограничений "реального мира", препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения:

1. Часто менеджеры не знают, что проблема существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них.
2. Не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам.
3. Ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения.
4. Во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы.
5. Выполнения решения не многими менеджерами связывается с самим решением, что позволяет проблеме продолжать развиваться.

Однако общие механизмы принятия решения в реальной жизни сохраняются. Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие - как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение - это область науки и может быть познана и книг. Принятие же правильных решений - это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность знания и умения составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

# Список использованной литературы

1. Баринов В.А. Корпоративная культура организации в России//Менеджмент в России и за рубежом, 2002. - №2.
2. Якокка, Ли Карьера менеджера/ Пер с англ.Р.И.Столпер.- Минск:Парадокс, 1996.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов.-М,1999.
4. Веснин В.Р Основы менеджмента: Учебное пособие. – М, 2000.
5. Мескон М. Основы менеджмента/ Акад.нар.хоз-ва при Правительстве РФ, Высш.шк.междунар.бизнеса, - М.:Дело,1993.