

Содержание

1. Процесс принятия решений в управленческой деятельности
2. Составляющие процесса принятия решений
3. Факторы, влияющие на принятие решений

Список использованных литературных источников

1. Процесс принятия решений в управленческой деятельности

Принятие решения, как и обмен любой информацией, является составной частью управления. Везде, где речь идет о постановке целей организации и поисках средств их решения, там имеет место принятие решений.

Управленческое решение - это выбор альтернативы, т.е. способа решения. Оно является существенной и неотъемлемой частью общей работы каждого руководителя.

Известный специалист в области проблем современного управления Ф. Харрисон высказался по поводу принятия решений следующим образом: «Принятие решений - это интегральная часть управления организацией любого рода. Более, чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера, и, что еще важнее, - эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги».

Таким образом, управленческое решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого управленческого решения является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Важнейшие требования к управленческим решениям:

реализуемость;

эффективность, иногда - оптимальность.

Основные признаки управленческих решений:

*наличие альтернатив;

*существование цели (иногда формализованной в виде критерия);

*волевой акт.

Волевой акт при разработке и принятии управленческих решений может состоять в ограничении множества альтернатив, используемых целей и критериев, выборе минимального уровня вероятности реализации управленческих решений, принятии решения, его оформления, легализации, контроля хода выполнения и т.д.

Управленческие решения имеют ряд специфических особенностей:

*их разработка и, тем более, реализация требуют привлечения большого объема финансовых и материальных ресурсов;

*они оказывают важное воздействие на большие коллективы людей, срок их

последствия достаточно высок;

*каждое из них в значительной мере определяет последующие решения;

*ответственность за принимаемые решения очень высока.

В качестве основных проблем при разработке управленческих решений можно назвать следующие:

- давление сроков;
- быстрая смена условий и возникающих проблем и задач;
- недостаток квалификации лица принимающего решение (ЛПР), вызванный, с одной стороны, динамичностью ситуации, с другой стороны, карьерный рост менеджера часто опережает рост его квалификации;
- нехватка информации, ее дороговизна и низкое качество;
- ненадежность имеющихся методов, их несоответствие возникающим задачам, недостаточный уровень детализации, формализации и возможности адаптации к конкретной ситуации;
- необходимость сочетания интересов различных групп в рамках одного решения и разногласия между ЛПР;
- засилье рутины и др.

Принятие решений обычно называют процессом. Это происходит, во-первых, потому, что практически каждое управленческое решение определяет значительное число последующих решений. С другой стороны, вмешательство реальной жизни приводит к тому, что обычно планируется одно решение, а реализуется - совершенно другое. И, наконец, о принятии решений принято говорить, как о процессе, вследствие его длительности, сложности и наличия целого ряда самостоятельных этапов.

2. Составляющие процесса принятия решений

Каждый руководитель вне зависимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия.

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего к ним относят следующее:

- диагностику проблемы;
- формулировку ограничений и критериев для принятия решений;
- выявление альтернатив;
- оценку альтернатив;
- окончательный выбор.

Однако можно встретить и другие подходы к выделению этапов:

- оценка проблемы;
- обзор альтернатив;
- взвешивание или оценка альтернатив;
- сообщение о выбранном действии;
- взятие обязательств.

Существует также более развернутая схема, которая позволяет выделить большее количество психологических предпосылок, лежащих в основе снижения эффективности управленческого решения. К их числу относятся следующие этапы:

- постановка проблемы;
- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;
- построение информационной модели проблемной ситуации;
- построение концептуальной модели проблемной ситуации;
- выявление и оценка альтернатив;
- принятие решения.

Этап постановки проблемы является ключевым моментом всего процесса. Ведь прежде, чем решение состоится, проблемная ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреватые особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях».

Типичными ошибками на этом этапе являются:

- неправильно опознанная проблема, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме;
- несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации;
- навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критериев для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Известно, что наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решений своим подчиненным.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений являются прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя. К ним могут быть отнесены такие показатели, как:

- число решений, принимаемых на более низких уровнях управления или подчиненными исполнителями;
- степень важности делегированных решений;
- число функций, затрагиваемых решениями, делегированными на более низкий уровень управления или непосредственно подчиненным;
- степень контроля, осуществляемого за делегированными решениями.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жестким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль

предполагает согласование решений.

Следующий этап посвящен созданию информационной модели проблемной ситуации. Очень существенным моментом является то, что на этом этапе руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть представлена как в устной форме, так и на различных носителях. Информация может быть недостаточной или избыточной, оцениваться как надежная или недостаточно надежная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая. Именно на этом этапе факторы неопределенности, динамичности, сложности заявляют о себе в полном объеме.

Дополнительно к ним проблемы этого этапа могут усугубляться из-за небрежного использования лингвистических средств при описании и характеристике проблемной ситуации. Кроме того, существуют варианты компоновки информации, которые могут создать предпосылки для неадекватных ассоциаций при ее восприятии. Определенный круг проблем возникает при чрезмерной фиксации внимания на источнике информации в противовес анализу ее качества. Подчас из-за узкого опыта лица, разрабатывающего решение, возникает расхождение между объективной значимостью и субъективной ценностью информации. Все это становится дополнительной причиной фрагментарной, искаженной картины проблемной ситуации.

Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к ее качеству, связаны с интеллектуальным потенциалом, развитостью интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии. Следующий этап - построение концептуальной модели проблемной ситуации. Как мы уже указывали, одна и та же информация, представленная разным специалистом, становится основой для весьма различных их представлений о сущности того, о чем их информировали. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречия.

В конкретном случае, имея идентичную информацию, различные субъекты по-разному могут увидеть сущность проблемы: кто-то - в необходимости изменения собственной позиции, кто-то - иным образом.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с ранее определенными критериями. Возможные способы разрешения противоречия иерархизируются по степени их оптимальности.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся перевесом инертности, застреваниями на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической их оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив

решения. Не меньшее значение имеет и степень адекватности критериев, в соответствии с которыми осуществляется оценка выявленных альтернатив. На этапе принятия решения фиксируется акт выбора той или иной альтернативы как конкретного варианта разрешения проблемной ситуации. Даже если предыдущие этапы выработки решения осуществлялись идеально, выбор не всегда будет за лучшей из имеющихся альтернатив. Причинами этого могут стать специфическая реакция на риск, предпочтение варианта решения, ориентированного на приоритетность узкогрупповых или даже эгоистических мотивов перед интересами более широкой социальной общности.

Иногда неоптимальный выбор способа разрешения противоречия является следствием стиля конфликтного поведения субъекта, принимающего решение. Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные формы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнеров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счет рефлексии удается повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей. Поэтому очень интересной характеристикой руководителей являются навыки совместной деятельности в процессе принятия решения, умение использовать групповой интеллектуальный потенциал для достижения целей организации.

3. Факторы, влияющие на принятие решений менеджер управленческий информационный

Поскольку принятие решений зависит как от личности лица принимающего решение (ЛПР) и его психологических особенностей, так и от объективных условий, в которых он находится, все факторы, влияющие на этот процесс, можно разделить на две большие группы - личностные (субъективные) и ситуационные (объективные).

Личностные факторы определяются своеобразием психических процессов, состояний и качеств ЛПР, влияющих на процесс принятия решений. Поэтому их можно представить в виде трех уровней, соответствующих традиционной психической структуре личности. К ним относятся психические процессы, психические состояния и психические свойства.

Психические процессы обычно разделяют на три основных вида: познавательные, волевые и эмоциональные. Наиболее важную роль среди них в процессе принятия решений играют познавательные, или когнитивные, процессы, к которым относят ощущение, восприятие, память, мышление, представление, воображение и внимание. Кроме того, в отдельную группу можно выделить мотивационные процессы, которые определяют направленность, интересы, предпочтения, притязания личности и влияют на формирование целей деятельности человека. Эти процессы оказывают значительное влияние на принятие решений, которое рассматривается как регулятивный психический процесс, включающий все «базовые» или частные

психические процессы - познавательные, волевые, эмоциональные, мотивационные. В современной психологии под психическим состоянием понимается целостная реакция личности на внешние и внутренние стимулы, направленная на достижение некоторого полезного результата. Психические состояния (бодрость, усталость, утомление, психическое пресыщение, информационная перегрузка, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, скука, стресс, фрустрация, тревога, истощение и др.) очень изменчивы и мало подвластны человеку. Они полностью характеризуют содержание психики людей, но в различные моменты и периоды времени. Из данного определения следует вывод, что психические состояния зависят как от конкретной ситуации, в которой находится человек, так и от его индивидуальных психологических особенностей.

Всю совокупность психических свойств, или качеств, можно разделить на два класса: общие и индивидуальные. К общим свойствам относятся наиболее типичные и фундаментальные особенности психики, присущие всем людям, и прежде всего, ограничения индивидуальных возможностей по хранению и переработке информации. Например, всегда ограничена скорость переработки информации человеком. Одна из причин этого явления состоит в том, что кратковременная память человека имеет ограниченный объем, что сильно влияет на принятие решений и объясняет многие эффекты, сопровождающие этот процесс. Как показали эксперименты, человек одновременно может удерживать в кратковременной памяти не более 7 ± 2 смысловых единиц информации, что приводит к явлению «диагностического обеднения»: в силу ограниченности объема кратковременной памяти люди обычно сокращают число рассматриваемых альтернатив. Реально это количество редко превосходит 4-5 вариантов.

Так же к индивидуальным свойствам относятся предпочтений и уровень притязаний личности. Под системой предпочтений понимают совокупность взглядов, ценностей, убеждений, интересов, с помощью которых человек сравнивает альтернативы и принимает решение. Каждый человек обладает уникальными предпочтениями, которые складываются под влиянием его воспитания, обучения, жизненного опыта, а также индивидуальных психических свойств. Предпочтения незримо присутствуют внутри каждого из нас, они скрыты в глубинах человеческой психики и «срабатывают» только тогда, когда перед человеком встает проблема выбора. Поскольку принятие решений непрерывно сопровождает деятельность людей, то система предпочтений - это активный и постоянно «включенный» механизм, используемый людьми для сравнения и выбора альтернатив.

Другой важнейший фактор, влияющий на принятие решений и непосредственно связанный с индивидуальными психическими свойствами, носит название уровень притязаний личности. Это понятие характеризует стремление человека к достижению целей такой степени сложности, на которую он сам считает себя способным. В основе уровня притязаний лежит оценка человеком своих собственных возможностей, причем сохранение этой оценки стало для него потребностью. В процессе принятия решений уровень притязаний влияет, прежде всего, на формулирование целей деятельности и выбор таких альтернатив, которые в

наибольшей мере этим целям соответствуют.

Ситуационные факторы. Принятие решений зависит не только от психологических особенностей ЛПР, но также от ситуационных факторов, т.е. конкретных обстоятельств, в которых принимается управленческое решение. Эта группа включает в себя факторы внешней и внутренней среды организации, которые влияют на разработку, оценивание, выбор и реализацию альтернатив. Внешняя среда. Можно выделить две составляющие внешней среды, по-разному влияющие на деятельность организации и принятие управленческих решений. Они носят названия макроокружение и непосредственное окружение (или деловая среда) организации.

Макроокружение включает факторы, оказывающие опосредованное влияние на организацию. К ним относятся экономические условия, политика, право, социокультурные, технологические, природно-географические факторы. Деловая среда включает такие внешние факторы, которые оказывают на организацию наиболее сильное и непосредственное влияние. К ним обычно относят потребителей продукции и услуг, поставщиков материальных и природных ресурсов, конкурентов, инфраструктуру, государственные и муниципальные организации, международный сектор.

Внутренняя среда. В процессе принятия управленческих решений любой руководитель вынужден учитывать не только внешние факторы, но и ситуацию, сложившуюся внутри организации. Эта ситуация характеризуется набором внутренних факторов, или переменных, которые включают цели, структуру, культуру, процессы и ресурсы организации.

Цель -- это мысленное предвосхищение в сознании руководителя желаемого результата будущих действий. Организация существует ради достижения своих целей, которые направляют ее деятельность и определяют содержание всех управленческих решений.

Структура организации - это совокупность наиболее устойчивых связей, обеспечивающих функционирование и развитие организации как социальной системы. Структура организации включает четыре типа элементов: звенья структуры (органы управления, подразделения, отдельные работники); отношения (горизонтальные и вертикальные); уровни структуры (высший, средний и низший); полномочия (линейные и штабные). Различные сочетания этих элементов определяют широкое разнообразие организационных структур. Процессы принятия управленческих решений всегда протекают в рамках определенной структуры организации, они «несвободны» от структуры, которая влияет как на способы принятия решений, так и на качество этих решений.

Организационная культура представляет собой один из важнейших компонентов организации, основу ее жизненного потенциала. В наиболее общем виде ее определяют как систему общих ценностей, мнений, правил и норм поведения в организации.

Организационные процессы можно условно разделить на две группы - функциональные процессы и процессы управления. Функциональные процессы - это

совокупность взаимосвязанных операций, направленных на достижение целей организации. Деятельность организации может состоять из большого числа функциональных процессов, однако среди них принято выделять пять основных видов: производство, маркетинг, финансы, работа с персоналом, исследования и разработки. Процессы управления организацией традиционно разделяют на два класса - функции управления и «связующие» процессы. Среди функций управления обычно выделяют такие, как планирование, организация, мотивация и контроль. Каждая из них реализуется с помощью «связующих» процессов, к которым относят обмен информацией и принятие управленческих решений.

Ресурсы организации. Известно, что деятельность любой организации можно представить как процесс получения ресурсов из внешней среды, их переработки и преобразования в продукцию или услуги, которые «передаются» обратно во внешнюю среду. Таким образом, ресурсы, поступаая из внешней среды, становятся важнейшей частью внутренней среды организации и представляют, собой ключевой фактор, влияющий на ее эффективность. Различают семь видов ресурсов, необходимых для жизнедеятельности организации: люди, материалы, энергия, финансы, информация, технологии и время. Качество и количество этих ресурсов всегда необходимо учитывать в процессе принятия решений, чтобы они были не только реалистичными, но и обеспечивали достижение целей управления организацией.

Конкретные значения факторов внешней и внутренней среды организации образуют ситуацию принятия решения. Вместе с тем нужно отметить, что ситуационные факторы могут играть разные «роли» в процессе принятия управленческих решений. В большинстве случаев они играют роль ограничений, влияющих на формирование множества допустимых решений. В связи с этим можно выделить следующие виды ограничений, которые следует учитывать при разработке альтернатив:

1. Ограничения внешней среды. К ним относятся ограничения макроокружения - экономические, политические, правовые, социокультурные, технологические, природные, а также ограничения деловой среды, связанные с поведением потребителей, поставщиков, конкурентов, инфраструктуры, государственных и муниципальных организаций.

2. Ограничения внутренней среды. Эти ограничения соответствуют основным элементам внутренней среды организации. К ним относятся целевые, структурные, культурные, процессные и ресурсные ограничения. В частности, среди ресурсных можно выделить ограничения человеческих ресурсов, материальные, энергетические, финансовые, информационные, технологические и временные. В процессе оценивания и выбора альтернатив ситуационные факторы играют роль переменных или параметров, влияющих на получение оценок показателей эффективности.

И наконец, в процессе реализации решений ситуационные факторы выступают в роли возмущающих воздействий, которые приводят к отклонению реальных оценок показателей эффективности от ожидаемых значений.

Таким образом, принятие управленческих решений - это сложный психический и

организационный процесс, который находится под влиянием большого числа факторов, обусловленных как психологическими особенностями личности руководителя, так и конкретной ситуацией принятия решения. Поэтому для достижения успеха руководитель организации должен не только хотеть, но и уметь принимать решения, т.е. делать выбор альтернативы осознанно с учетом знаний о себе и знаний о ситуации, в которой он находится.

Среда принятия решений: 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 результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно 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.

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.

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 менять в быстро меняющихся обстоятельствах. Наибольшим 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 эффективно к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через 5 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. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

Список использованных литературных источников

1. Кабаченко Т. С. Психология управления: Учебное пособие. - М.: Педагогическое общество России, 2000. - 384 с.
2. Плаус С. Психология оценки и принятия решений / Серия «Учебники для высшей школы». - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 608 с.
3. Розанова В. А. Психология управления. Учебное пособие - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». - 1999. - 352 с.
4. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». - Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. - 608 с.
5. <http://bibliotekar.ru/biznes-43/121.htm>
6. <http://e-educ.ru/aisur8.html>
7. <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/206852.html>