

Тесты кафедры анатомии человека МГМСУ им. А.И. Евдокимова

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Тульский государственный университет

Кафедра «Финансы и менеджмент»

Курсовая работа

по дисциплине «Теория менеджмента»

Процессы принятия решений в организации

Выполнил

студент гр. 720142

Т.А. Канаева

Проверил

проф., к.т.н. Е.П. Михалева

Тула 2015

Аннотация

Курсовая работа, выполнена на актуальную тему, так как вопросы связанные с процессами принятия решений в организации являются важнейшими для каждого предприятия.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, приложений.

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены цели и задачи, объект и предмет исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические основы процесса принятия решений в организации: классификация и критерии принятия управленческих решений, факторы, влияющие на принятие управленческих решений, и информационное обеспечение принятия решений, учет неопределенности и риск при принятии решений.

Во второй главе рассмотрен алгоритм принятия решения в организации: основные этапы решения проблемы процессов принятия решений в организации, методы принятия решений, роль поведенческих факторов в принятии управленческих решений, анализ последствий принятия решений.

В третьей главе рассмотрены процессы принятия решений в ООО «ИНТУР»: характеристика организации ООО «ИНТУР», сложившаяся практика принятия решений в ООО «ИНТУР», совершенствование процессов принятия решений ООО «ИНТУР».

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации по теме исследования.

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы процесса принятия решений в организации

1.1 Классификация и критерии принятия управленческих решений

1.2 Факторы, влияющие на принятие управленческих решений, и информационное обеспечение принятия решений

1.3 Учет неопределенности и риск при принятии решений

Глава 2. Алгоритм принятия решения в организации

2.1 Основные этапы решения проблемы процессов принятия решений в организации

2.2 Методы принятия решений. Роль поведенческих факторов в принятии управленческих решений

2.3 Анализ последствий принятия решений

Глава 3. Процессы принятия решений в ООО «ИНТУР»

3.1 Характеристика организации ООО «ИНТУР»

3.2 Сложившаяся практика принятия решений в ООО «ИНТУР»

3.3 Совершенствование процессов принятия решений ООО «ИНТУР»

Заключение

Список литературы

Приложения

Введение

управленческий решение поведенческий

Принятие управленческих решений является составной частью любой управленческой функции. Необходимость принятия решений возникает на всех этапах процесса управления, связана со всеми участками и аспектами управленческой деятельности.

Под технологией принятия решений следует понимать состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и оптимизации альтернатив[5, 91 с.].

Для руководителя принятие решений не является самоцелью. Менеджер должен быть озабочен не самим выбором альтернативы, а разрешением определенной управленческой проблемы. Для разрешения проблемы очень часто требуется не единичное решение, а определенная последовательность решений и, главное, их осуществление.

Ответственность в принятии важных управленческих решений - это тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Руководителям различных предприятий приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации в данное время и в данном месте. Для четкой и эффективной работы организации руководитель должен продумать совокупность действий из нескольких альтернативных возможностей.

Деятельность любого руководителя связана с выполнением управленческих функций, в том числе по планированию, организации, координации и контролю каких-либо процессов. Эта деятельность реализуется в форме распоряжения, деловой

беседы, инструкции, приказа и др. Труд по разработке управленческих решений высокопрофессионален, при этом используются теоретические и методические наработки отечественных и зарубежных ученых, а также накопленный и систематизированный практический опыт.

Профессиональный менеджер должен владеть технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений, без которых эффективное управление организацией в сложной экономической обстановке практически невозможно. В этой связи актуальность, своевременность и перспективность данной темы исследования не вызывает сомнений.

Целью курсовой работы является изучение процесса принятия решений в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы процесса принятия решений в организации;
- проанализировать алгоритм принятия решения в организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию процесса принятия решения в организации.

Объектом исследования курсовой работы является ООО «ИНТУР»

Предметом исследования является процесс принятия решений в ООО «ИНТУР»

Теоретической основой курсовой работы являются законодательная и нормативно-методическая база, труды отечественных и зарубежных ученых по теме исследования.

Информационной основой курсовой работы является статистическая информация по теме исследования, Интернет-ресурсы.

Глава 1. Теоретические основы процесса принятия решений в организации

1.1 Классификация и критерии принятия управленческих решений

«Управленческое решение - творческое, волевое действие субъекта менеджмента на основе знания объективных законов функционирования управляемой подсистемы, анализа информации о ее состоянии, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы» [9, 68 с.].

«Существует несколько взглядов на классификацию управленческих решений.

Согласно одной из них управленческие решения подразделяются на общие и частные. В общих решениях, как правило, предусматривается дальнейшее развитие субъекта. Они затрагивают всю организацию производственной и финансово-хозяйственной деятельности. Потребность в частных решениях возникает в текущей и оперативной деятельности, например в вопросах дисциплины, увольнений сотрудников, изменений графика работы.

В другой классификации различают управленческие решения для воздействия на внешнюю и внутреннюю среду. Первые касаются ближнего окружения, партнеров, клиентов, кредиторов (например, необходимость получения ссуды в банке). Вторые связаны с управляемой системой (например, изменение штатного расписания, выполнение производственных заданий).

Управленческие решения могут классифицироваться по уровню иерархии, что зависит от характера вопроса, по которому принимаются решения, и от компетенции

и права каждой ступени иерархии»[7, 62 с.].

«Управленческие решения подразделяют на рациональные или основанные на суждениях или интуиции. Первые обосновываются с помощью объективного аналитического процесса. Вторые основаны на прошлом опыте и на ощущении его правильности. Человек использует знание о том, что случилось в подобных ситуациях раньше, и прогнозирует результат альтернативного выбора. Интуиция - это предчувствие, воображение, пронизательность или мысли, которые часто спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и в последующем принятии решений»[6, 73 с.].

«В классификации, предложенной М. Месконом, М. Альбертом и Ф. Хедоури, выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения. Организационное решение - выбор руководителя на основе исходной информации того из потенциальных действий (альтернатив), которое обеспечит движение его организации к поставленным ею целям.

Интуитивные решения принимаются «на глазок», исходя из личного опыта. «Чисто интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения или знания того, что он правильный». Принимающий решение не взвешивает «за» и «против» по каждой альтернативе, он не оценивает ситуацию, а опирается на озарение, чувство. Интуитивный подход может дать хорошие результаты при анализе проблем, требующих срочного решения, в ситуации с трудно определяемыми целями, неточной информацией и невозможностью количественной оценки.

Рациональное решение опирается на глубокий анализ и синтез всех явлений и процессов, происходящих в конкретной сфере деятельности. «Рациональное решение - выбор, подкрепленный результатами объективного анализа».

Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в производственных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм. Классификация управленческих решений позволяет систематизировать информацию и ситуации (табл. 1)»[4, 169 с.]

Таблица 1. Классификация управленческих решений

Признаки классификации

Управленческие решения

По масштабам воздействия

Общие и частные

По времени действия

Стратегические и оперативные

По прогнозируемым свойствам

С определенным результатом;
С вероятным исходом

По методам переработки информации

Алгоритмические и эвристические

По числу критериев

Однокритериальные и многокритериальные

По направлению воздействия

Внутренние и внешние

По глубине воздействия

Одноуровневые и многоуровневые

По способу принятия

Индивидуальные и коллективные

По способу фиксации

Письменные и устные

«В соответствии с представленной выше классификацией все критерии принятия решений можно расположить между двумя полюсами: полной рациональностью и полной иррациональностью.

В зависимости от применяемого подхода - полностью рационального или полностью

иррационального - будут меняться и определяющие факторы и, соответственно, применяемые критерии принятия управленческих решений»[8, 56 с.].

Таблица 2. Выбор критериев принятия управленческих решений

Определяющие факторы

Подход

Применяемые критерии принятия управленческих решений

Внешняя среда: научно-технические факторы, экономические факторы, природные факторы, юридические факторы

Полностью рациональный

Количественные: максимизация прибыли, повышение стоимости фирмы и др.

Внутренняя среда: затраты, сроки

Задача: сроки, затраты, выгоды

Внешняя среда: факторы культурного окружения, демографические факторы, политические факторы и т.п.

Полностью иррациональный

Качественные: завоевание престижа фирмы, интересы групп внутри фирмы, удовлетворение амбиций руководителя и др.

Внутренняя среда: корпоративная культура, иерархия и полномочия в организации, личностные особенности, оргструктура и т.п.

Задача: баланс сил, баланс интересов и т.п.

«При разработке системы критериев принятия управленческих решений перед контроллером часто возникают следующие проблемы:

- легко измеримым показателям уделяется чрезмерно много внимания, в то время как трудноизмеримые показатели игнорируются;
- краткосрочным факторам уделяется больше внимания, чем долгосрочным;
- трудно разработать систему показателей, отражающую изменения важности различных видов деятельности и целей предприятия.

Данным проблемам следует уделять внимание, учитывая их деформирующее влияние при разработке системы критериев»[10].

1.2 Факторы, влияющие на принятие управленческих решений, и информационное обеспечение принятия решений

«На принятие управленческих решений оказывают влияние следующие группы факторов.

1. Категория решаемой проблемы:

- стандартные проблемы, решение которых требует четко следовать определенным стандартам. Главную роль должны играть умения и навыки;
- типовые проблемы решаются на базе множества определенных, наперед заданных правил, в ходе решения нужно из имеющегося множества выбрать конкретный, зачастую единственный набор правил, который позволяет добиться успеха;
- эвристические проблемы, при решении которых нужно либо где-то найти, либо сформулировать самим правила их решения с последующим их использованием.

2. Условия использования:

- квазистабильные, или благоприятные условия, - перед специалистом не возникает никаких непредвиденных ситуаций, он пребывает в обычной спокойной обстановке;
- экстремальные, т. е. условия, когда от специалиста требуется показать все свои качества, и по ним будут судить о его профессиональной пригодности;
- кризисные условия, т. е. когда возникают непредвиденные ситуации, ведущие или могущие привести к срыву обычных показателей деятельности, (приводящие к авариям, катастрофам и аналогичным явлениям).

3. Достаточность исходной информации:

- при недостаточности исходной информации необходимо найти или синтезировать исходную информацию, которая позволит добиться желаемой цели;
- достаточный объем исходной информации;
- при избыточном объеме исходной информации специалист должен уметь выявить только необходимую информацию и пользоваться лишь ею.

4. Достоверность исходной информации:

- явно недостоверная, не соответствующая условиям задачи, выявить недостоверность которой не представляет труда;
- псевдодостоверная, соответствующая условиям задачи, однако содержащая такие сведения, которые не позволяют получить правильное решение исходной задачи;
- полностью достоверная, соответствующая условиям задачи и позволяющая получить правильное решение исходной задачи.

5. Масштаб проблемы:

- глобальные проблемы - от их решения зависит жизнедеятельность целых регионов, всей планеты в целом;
- локальные проблемы - от их решения зависит жизнедеятельность небольшой группы людей, отдельного человека;
- микролокальные проблемы - от их решения зависит конкретный поступок отдельного человека.

6. Техническое оснащение:

- отсутствует, когда в наличии нет необходимых технических средств для решения проблемы;
- имеется в недостаточном объеме для устойчивого и качественного принятия решения;
- имеется в достатке.

Универсальные факторы могут быть дополнены другими в зависимости от поставленной цели, возникающих проблем, условий их решения. К их числу можно отнести:

- последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на что-либо);
- воздействие на организацию (последствия принятия решения);
- срочность проблемы и ограничения во времени;
- степень использования способностей и времени руководителя;
- внимание к проблеме (мотивированность и наличие способностей у участников);
- степень поддержки решения проблемы извне;
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем)»[16].

«При анализе и совершенствовании информационного обеспечения управленческих решений необходимо определить:

- задачи, обеспечивающие выполнение функций управления, обратив особое внимание на структуру оптимизационных задач;
- исполнителей задач;
- информацию, необходимую для выполнения задач и функций управления;
- режим передачи информации, используемой в решении управленческих задач;
- объемы информации, поступающей на рабочие места организации, в соответствии с составом решаемых задач;
- порядок и формы представления информации, необходимой для решения задач и внешних потребителей их результатов (налоговых, финансовых, страховых организаций, потребителей, поставщиков и т.д.;
- время, затрачиваемое работниками организации на решение задач, оформление ее результатов, получение и подготовку используемой информации;
- возможности и целесообразность использования средств автоматизации в решении управленческих задач и их информационном обеспечении.

Важнейшая составляющая системы информационного обеспечения управленческих решений - информационная база (база данных). Это - упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой работниками организации в процессах решения управленческих задач. Цель ее создания и развития - повысить эффективность управления за счет рациональной систематизации информации, правильного ее распределения по уровням, подразделениям и работникам организации в соответствии с характером решаемых задач.

Информационная база должна обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования;

- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей работников на всех уровнях иерархии управления организацией;
- оперативный поиск и выдачу информации по запросам;
- предохранение информации от искажения;
- защиту от несанкционированного доступа к информации.

Она должна включать информацию:

- о состоянии и поведении (действиях) управляемых объектов (подразделений, процессов, ресурсов, параметров) в контрольном (существующем в данный момент времени) и прошлых периодах и моментах времени (банк оперативной и архивной информации, используемой в решении периодических и непериодических задач управления);
- возникавших и возникших ситуациях в данной организации, и о ситуациях, которые имеют или имели место в других организациях, но с достаточной высокой вероятностью могут возникнуть в данной (банк проблем). Данный сегмент информационной базы должен содержать также информацию о проблемах организации, решаемых в настоящее время и ждущих решения в будущем;
- всех имевших место управленческих решениях, принятых в организации по конкретным ситуациям (проблемам), их содержании, результатах и оценке самих решений, их разработки, принятия и реализации, и решениях ситуаций, которые имели место в других организациях, но с достаточной высокой вероятностью могут возникнуть в данной (банк решений)»[12, 79 с.].

1.3 Учет неопределенности и риск при принятии решений

«Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в том числе связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

Факторы риска и неопределенности подлежат учету в расчетах эффективности, если при разных возможных условиях реализации затраты и результаты по проекту различны.

При оценивании проектов наиболее существенными представляются следующие виды неопределенности инвестиционных рисков:

- риск, связанный с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;
- внешнеэкономический риск (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);
- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране или регионе;
- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;
- неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;

- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);
- неопределенность целей, интересов и поведения участников;
- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств)»[18].

«Организационно-экономический механизм реализации проекта, сопряженного с риском, должен включать специфические элементы, позволяющие снизить риск или уменьшить связанные с ним неблагоприятные последствия.

В этих целях используются:

- разработанные заранее правила поведения участников в определенных "нештатных" ситуациях (например, сценарии, предусматривающие соответствующие действия участников при тех или иных изменениях условий реализации проекта);
- управляющий (координационный) центр, осуществляющий синхронизацию действий участников при значительных изменениях условий реализации проекта.

В проектах могут предусматриваться также специфические механизмы стабилизации, обеспечивающие защиту интересов участников при неблагоприятном изменении условий реализации проекта (в том числе в случаях, когда цели проекта будут достигнуты не полностью или не достигнуты вообще) и предотвращающие возможные действия участников, ставящие под угрозу его успешную реализацию. В одном случае может быть снижена степень самого риска (за счет дополнительных затрат на создание резервов и запасов, совершенствование технологий, уменьшение аварийности производства, материальное стимулирование повышения качества продукции). В другом -- риск перераспределяется между участниками (индексирование цен, предоставление гарантий, различные формы страхования, залог имущества, система взаимных санкций).

Как правило, применение в проекте стабилизационных механизмов требует от участников дополнительных затрат, размер которых зависит от условий реализации мероприятия, ожиданий и интересов участников, их оценок степени возможного риска. Такие затраты подлежат обязательному учету при определении эффективности проекта.

Неопределенность условий реализации инвестиционного проекта не является заданной. По мере осуществления проекта участникам поступает дополнительная информация об условиях реализации и ранее существовавшая неопределенность "снимается".

С учетом этого система управления реализацией инвестиционного проекта должна предусматривать сбор и обработку информации о меняющихся условиях его реализации и соответствующую корректировку проекта, графиков совместных действий участников, условий договоров между ними.

Для учета факторов неопределенности и риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие три метода (в порядке повышения точности):

- проверка устойчивости;
- корректировка параметров проекта и экономических нормативов;
- формализованное описание неопределенности.

К управленческим решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого из них 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. Управленческое решение принимается в условиях неопределенности, если нельзя оценить возможность потенциальных результатов. Требуемые учета факторы настолько новы и сложны, что на счет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности.

Рисками можно управлять, т. е. использовать различные меры, позволяющие в определенной степени прогнозировать наступление рискованного события и разрабатывать мероприятия к снижению степени риска»[15].

Глава 2. Алгоритм принятия решения в организации

2.1 Основные этапы решения проблемы процессов принятия решений в организации

«Рассматривая процесс принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко, трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения - это психологический процесс. Часто способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высококогнитивных.

Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Фактическое число этапов определяется самой проблемой (рис. 1). М. Мескон предложил пять этапов процесса решения проблемы:

Рис. 1. Этапы рационального решения проблем

Согласно рисунку 2, процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Рис. 2. Реализация и оценка, фазы, следующей за принятием решения

Шансы на эффективную реализацию решения значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Тем не менее, участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

Фатхутдинов Р.А. рассматривал ход управленческого решения как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом

конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл. 3)» [3].

Таблица 3. Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза

Содержание фазы

Сбор информации о возможных проблемах

Наблюдение за внутренней средой организации;
Наблюдение за внешней средой

Выявление и определение причин возникновения проблемы

Описание проблемной ситуации;
Выявление организационного звена, где возникла проблема;
Формулировка проблемы;
Оценка ее важности;
Выявление причин возникновения проблемы

Формулирование целей решения проблемы

Определение целей организации;

Формулировка целей решения проблемы

Обоснование стратегии решения проблемы

Детальное описание объекта;
Определение области изменения переменных факторов;
Определение требований к решению;
Определение критериев эффективности решения;
Определение ограничений

Разработка вариантов решения

Расчленение задачи на подзадачи;
Поиски идей решения по каждой подзадаче;
Построение моделей и проведение расчетов;
Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме;
Обобщение результатов по каждой подзадаче;
Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче;
Разработка вариантов решения всей задачи

Выбор лучшего варианта

Анализ эффективности вариантов решения;
Оценка влияния неуправляемых параметров

Корректировка и согласование решения

Проработка решения с исполнителями;
Согласование решения с функционально взаимодействующими службами;
Утверждение решения

Реализация решения

Подготовка рабочего плана реализации;
Его реализация;
Внесение изменений в решение в ходе реализации;
Оценка эффективности принятого и реализованного решения

Рис. 3. Основные этапы рационального процесса принятия управленческих решений
«Первый шаг в процессе принятия решения - это определение проблемы. Прежде чем принимать какие-либо действия для решения проблемы, менеджеры должны осознать ее, проанализировать ее масштабы и источник. Чтобы идентифицировать проблему, менеджеры, прежде всего, должны осознать, что проблема существует, определить ее и затем оценить ситуацию. Осознание проблемы приходит, когда проявляются какие-то изменения в работе организации или изменения во внутренней или внешней среде, которые потенциально могут повлиять на работу компании. После осознания существования проблемы менеджерам необходимо рассмотреть те элементы, из-за которых возникла проблема. То есть, по сути, необходимо установить источник возникновения проблемы. Невозможно принять грамотное решение, если сам вопрос поставлен неправильно, поэтому важно учесть максимальное количество факторов при определении проблемы. На стадии оценки ситуации необходимо собрать дополнительную информацию и рассмотреть причины проблемы. Если этой части процесса не уделено достаточного внимания, управленцы могут преждевременно ухватиться за вполне правдоподобную версию без дальнейшего подтверждения. После того, как проблема определена и проанализирована, необходимо перейти ко второму шагу процесса принятия решений, а именно - генерированию вариантов. На

этой стадии требуется развить как можно больше возможных вариантов действий, включая как наиболее очевидные, так и наиболее творческие, но без всякой оценки этих идей. Некоторые варианты могут возникать исходя из прошлого опыта или из практики, другие могут быть сгенерированы путем применения творческих методик (к примеру, мозговой штурм).

Третий шаг - это оценка имеющихся вариантов путем рассмотрения каждого из них. На этой стадии менеджеры оценивают привлекательность каждого варианта и отбрасывают те, которые кажутся неосуществимыми, неадекватными, слишком дорогими или неприемлемыми по другим причинам.

После оценки всех имеющихся вариантов принимают решение путем выбора оптимального по заданным критериям варианта.

После того, как менеджеры выбрали наилучший вариант, они внедряют это решение. В общем, успешное внедрение зависит от коммуникационных навыков менеджера и чувствительности людей к изменениям.

Заключительный этап - это оценка результата и обеспечение обратной связи между решением и его внедрением. Это позволяет менеджерам увидеть, соответствует ли результат их ожиданиям, и внести определенные изменения, необходимые для улучшения данного выбранного решения. Если же желаемый результат не достигнут, тогда, возможно, проблема была неправильно определена или, может быть, необходимо выбрать другой вариант. Очень важно выждать время после внедрения решения, прежде чем искать другую альтернативу.

Итак, процесс принятия управленческих решений включает в себя этапы процесса определения проблемы, рассмотрения и оценки всех существующих вариантов решения, принятие управленческого решения, приведение его в действие и оценку результата, с помощью которой можно делать выводы об эффективности используемых управленческих технологий»[11].

2.2 Методы принятия решений. Роль поведенческих факторов в принятии управленческих решений

«Методы - это конкретные способы, с помощью которых может быть решена проблема. Методы принятия управленческих решений - способы нахождения наиболее качественных и эффективных способов решения производственных проблем.

Декомпозиция проблемы - представление сложной проблем, как совокупности простых вопросов.

Диагностика проблемы - поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь. Используется при ограниченных ресурсах.

Экспертные оценки - формируются какие-либо идеи, рассматриваются, оцениваются, сравниваются.

Метод Делфи - экспертам, которые не знают друг друга даются вопросы, связанные с решением проблемы, мнение меньшинства экспертов доводится до мнения большинства. Большинство должно либо согласиться с этим решением, либо его опровергнуть. Если большинство несогласно, то их аргументы передаются меньшинству и там анализируются. Этот процесс повторяется до тех пор, пока все

эксперты не придут к одному мнению, либо перейдут к тому, что выделятся группы, которые не меняют своего решения. Этот метод используется для достижения эффективности.

Метод неспециалиста - вопрос решается лицами, которые никогда не занимались данной проблемой, но являются специалистами в смежных областях.

Линейное программирование - определение условий и следствий.

Имитационное моделирование - моделирование производственной ситуации на имитационной модели.

Метод теории вероятности - оценка тех или иных исходов в вероятностных моделях.

Метод теории игр - задачи решаются в условиях полной неопределенности

Метод аналогий - поиск возможных решений проблем на основе заимствования из других объектов управления.

Метод собраний-совещаний является общепринятой формой обсуждения производственных вопросов и проблем, требующих коллективного решения.

Главная цель - описание ожидаемого результата. Участниками собрания-совещания являются те специалисты и руководители, кому придется исполнять принимаемое решение. Основные типы собраний-совещаний: по планированию, по мотивации труда, по вопросам контроля за деятельностью, по вопросам внутриорганизационной структуризации, по специфическим вопросам.

Метод деловых переговоров ориентирован на обсуждение конкретного вопроса с варьированием ясно осмысливаемых целей, интуитивных резонансов и бессознательных мотивов. Цель - выработка усредненного решения. Обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками зависит только от возможностей участников.

Метод телефонных переговоров ориентирован на максимально оперативное и простое обсуждение конкретного вопроса; используется чрезвычайно широко, однако очень отчетливо показывает неумение участников аргументировать, рационально мыслить, в должной степени уважать собеседника. Его особенностью является возможность любой из сторон моментально прервать переговорный процесс.

Метод дискуссий предполагает обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех ее участников.

Массовая дискуссия предполагает равенство всех участвующих, специальных докладчиков нет. Групповая дискуссия предполагает обсуждение вопроса специально подготовленной группой перед коллективом.

Метод симпозиума предполагает ряд кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия. Результатом симпозиума становится резюме.

Главная задача использования инновационных методов - выработка максимально большого количества творческих идей при полном отсутствии критики (чтобы ничто не угрожало человеку показаться в глазах коллег смешным и ничто не мешало рождению неожиданных идей):

Метод мозгового штурма, или мозговой атаки, ориентированна коллективную

выработку творческих идей; первая группа участников - «генераторы» - создает идеи; вторая - «аналитики» - оценивает выдвинутые идеи.

Метод синектики ориентирован на выработку творческих идей при помощи аналогий; задействуется четыре типа аналогий: прямые, фантастические, символические, личные.

Метод свободных ассоциаций имеет наибольший уровень оригинальности, так как ориентирован на выработку творческих идей при помощи ассоциаций, случайно выбранных понятий, метафор (метафор-противоречий, бинарных метафор-аналогов, метафор-загадок).

Метод ключевых вопросов ориентирован на выработку творческих идей при помощи наводящих вопросов (что? где? куда?), что позволяет ведущему упорядочить процесс рассмотрения проблемы, управлять направленностью творческого поиска, детализируя и упрощая этот процесс.

Метод инверсии ориентирован на выработку творческих идей в самых неожиданных направлениях, без объяснения привязки к существу рассматриваемой проблемы.

Метод эмпатии ориентирован на выработку творческих идей путем постановки автора идеи на место проблемы и выработку идей уже с этой позиции.

Метод многомерных матриц ориентирован на выработку творческих идей при помощи нового комбинирования известных и зарекомендовавших себя составляющих.

Метод записной книжки ориентирован на длительную выработку творческих идей с их занесением в записные книжки участников. В дальнейшем происходит сведение всех накопившихся вариантов в общий список (без указания авторства), устраняются идентичные и проводится коллективная экспертиза при помощи заранее определенной совокупности критериев оценки»[13].

2.3 Анализ последствий принятия решений

«Подобно тому, как у каждого руководителя есть более или менее осознанное представление об идеальной организации, есть у него и некоторое представление об идеальном руководителе. Это представление во многом определяет его поведение на конкурсе. Кроме того, он представляет себе, каким рисуется образ идеального руководителя членами жюри, и многие из участников вольно или невольно пытаются подстроиться под него.

Если человек способен видеть лишь одну сторону медали, это значит, что адекватно оценивать последствия управленческих решений он не в состоянии. Если только, конечно, это не попытка угодить жюри, подстроиться под его ожидания.

Искусство управлять предполагает умение превратить «минус» в «плюс» для себя и «плюс» в «минус» для противника.

Однако есть следствия управленческих решений, которые практически всегда упускаются из вида участниками соревнования. Это рост или падение вследствие решения авторитета предприятия в городе, регионе (т. е. престиж фирмы). Очевидно, ориентация на престиж организации или отсутствует, или отодвинута на задний план.

Участникам первого соревнования было предложено такое задание.

Принято решение позволить подчиненным снижать размер премии своим заведующим отделами, если по мнению подчиненных заведующие недостаточно хорошо выполняют свои обязанности.

Как и во многих случаях, типичной ошибкой является грубое нарушение последовательности решения задачи. Обычно начинают с оценки решения: правильное оно или неверное. Допустим, решили, что неверное. Тогда эта оценка принимается за основу, под которую подстраивается весь дальнейший анализ, А требуется как раз обратное: оценить все возможные последствия, а не решение в целом.

Не может быть «правильного решения управленческой ситуации, изложенной на бумаге в нескольких строках. Может быть только сценарий ее решения, содержащий ошибки или не содержащий ошибок, на которые можно указать, Представьте, что вам предложили ознакомиться с результатами расчетов даты рождения последнего жителя Земли. Вам трудно судить об этой проблеме, но если, заглянув в эти расчеты, вы обнаружите несколько арифметических и логических ошибок, у вас не будет сомнений в том, что окончательный результат неверен.

Когда участник ищет выход из ситуации, важен не результат, а сценарий, путь, по которому он идет, ошибки, которые он при этом допускает. При анализе последствий мы имеем дело с готовым решением и не можем проследить ход рассуждений, ему предшествующих. Макс Вебер в свое время указал на то, что под разногласием о средствах скрываются разногласия о целях. Имея дело с социальными проблемами, нельзя как в математике, физике, химии, идя разными путями, прийти к одному из тому же результату. Поэтому, не зная пути, каким управленческое решение получено, мы не можем до конца его понимать, не можем «с порога» его отбрасывать или поддерживать.

Предложенное выше для оценки решение как раз относится к тем, которые охотно отвергают «с порога»: ну как можно, чтобы подчиненные определяли размер премии начальников? Начальник перестанет быть начальником, подобно тому, как должностное лицо не может в полной мере выполнять свой долг после принятия взятки.

Попробуем все же выявить положительные последствия данного решения. Заведующий отделом, от которого не зависело установление данного порядка (юридически такое возможно, например, мнение подчиненные может учитываться вышестоящим начальником, определяющим размер премии данного руководителя), может начать действовать с оглядкой на мнения подчиненных, приспособливаться к ним, а может держаться своей линии и не приспособливаться, словом, держаться достойно. А разве выявление достоинств руководителя не есть положительное следствие данного решения?! Да и сами подчиненные, получив в руки этот рычаг воздействия на своего руководителя, разве не проявят, применяя этот рычаг, свои достоинства?!

И если это решение плохое, разве оно не интегрирует коллектив на базе понимания, что оно плохое?! А если не интегрирует, то, возможно, дифференцирует по признаку различного отношения к данному решению?! Ленину, если вы помните, принадлежит

важный афоризм о социальной реальности: «Прежде чем объединиться, надо размежеваться».

Как видим, положительных последствий может быть довольно много. Их обнаружение требует времени, но и только. Опыт подсказывает, что как только руководитель, который ранее не видел никаких положительных последствий данного решения, узнает, что авторитетное для него начальство именно это решение поддерживает, диапазон видения последствий сразу расширяется.

То же самое можно сказать и об отрицательных последствиях. Руководитель, увлеченный принятым решением, склонный анализировать все последствия, искренне считающий, что «в данном случае отрицательных последствий просто нет!», может стать опасным для общества человеком, видящим врага во всяком, кто ожидает отрицательных последствий. Не существует в природе управленческого решения, которое имело бы только положительные или только отрицательные последствия, с чьих бы позиций мы эти последствия ни оценивали»[17].

Глава 3. Процессы принятия решений в ООО «ИНТУР»

3.1 Характеристика организации ООО «ИНТУР»

Полное название предприятия - общество с ограниченной ответственностью «ИНТУР» г. Калуга Калужской обл.

Организационно-правовая форма предприятия - общество с ограниченной ответственностью. Общество является юридическим лицом и осуществляет свою деятельность в соответствии с ГК РФ и ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

ООО «ИНТУР» г. Калуга Калужской обл. для достижения целей своей деятельности может от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, арбитражном суде и третейском суде.

ООО «ИНТУР» г. Калуга Калужской обл. является собственником имущества, учитываемого на его самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ему учредителями при создании ООО «ИНТУР» г. Калуга Калужской обл.

ООО «ИНТУР» не отвечает по обязательствам своих участников.

ООО «ИНТУР» ведет бухгалтерский, статистический учет и отчетность, учет по личному составу в порядке, установленном законодательством РФ.

Прибыль может распределяться на развитие предприятия, на модернизацию оборудования, на ремонт помещений, на освоение новых видов деятельности, на вознаграждение по итогам за год и на выплату дивидендов учредителям, а также на благотворительную деятельность и т.д. Однако, в анализируемом, наблюдался убыток, следовательно, прибыль на данные цели не направлялась.

Фондов на предприятии не создается, кроме уже существующего фонда накопления. Основным видом деятельности ООО «ИНТУР» является деятельность по оказанию туристских и экскурсионных услуг - туроператорская и турагентская деятельность:

1. Предоставление услуг по размещению в гостиницах, туркомплексах, турбазах, домах отдыха, пансионатах, санаториях, базах отдыха, на частном секторе, арендуемых ООО «ИНТУР» гостиничных и жилых помещениях.

2. Аренда номеров в гостиницах, туркомплексах, пансионатах, санаториях, базах отдыха, на частном секторе, арендуемых ООО «ИНТУР» гостиничных и жилых помещениях.
3. Предоставление услуг по питанию в ресторанах, кафе, столовых, барах и других пунктах общественного питания.
4. Аренда помещений для организации питания туристов.
5. Предоставление бронирование железнодорожных, авиационных билетов, проездных документов на морских и речных судах.
6. Аренда транспортных средств (ж/д поездов, вагонов, воздушных судов, автотранспорта и др.).
7. Предоставление собственного и арендованного автотранспорта для перевозки туристов к месту предоставления туристских, экскурсионных услуг и услуг по оздоровлению.
8. Предоставление собственных услуг: по проведению экскурсий, гидов-переводчиков и руководителей туристских групп.
9. Предоставление услуг по туристско-оздоровительному и культурно-массовому обслуживанию.
10. Предоставление услуг по оформлению виз, загранпаспортов, страховых полисов, ваучеров для поездок граждан, делегаций, индивидуальных туристов и туристских групп.

3.2 Сложившаяся практика принятия решений в ООО «ИНТУР»

Управленческие решения на предприятии ООО «ИНТУР» проходят следующие стадии: подготовку решения; принятие решения; реализацию решения.

На стадии подготовки управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения. Как правило, сбором данной информации занимается лица, компетентные в каждом конкретном вопросе. Например, если руководством поставлена задача разработать новый маршрут доставки грузов, то подготовкой необходимой информации занимается транспортный отдел во главе с начальником отдела и всеми сотрудниками данного отдела. Т.е. можно сказать информация подготавливается коллективно.

На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения. На этой стадии принятия решения обязательно присутствует генеральный директор предприятия, который заслушивает все варианты альтернативных решений и принимает решение, с учетом мнения сотрудников.

На стадии реализации решения принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

Для успешной реализации решения, руководитель ООО «ИНТУР» прежде всего,

определяет комплекс работ и ресурсов и распределяет их по исполнителям и срокам, т.е. кто, где, когда и какие действия должен предпринять и какие для этого необходимы ресурсы. Руководитель постоянно следит за тем, как выполняется решение, оказывает в случае необходимости помощь и вносит коррективы.

Для совершенствования принятия управленческих решений на ООО «ИНТУР» необходимо разработать определенный план в виде взаимосвязанных между собой процессов подготовки, обоснования, принятия, ввода и т.д. Например, такой:

1. Обеспечение всесторонней информированности. Подготовка определенного решения требует обеспечения всесторонней его информированности, обоснованности. Работа предполагает ознакомление и уяснение руководителями характера и последствий примененного ранее решения, являющегося предшествующим данному решению. Ознакомление с действующими инструкциями, получение дополнительной информации от лиц и подразделений компетентных в области данной проблемы. Наряду с этим необходимо учитывать, что принимаемое решение не должно противоречить существующим актам и вышеуказанной директиве. Выполняя эту работу, необходимо исследовать многосторонние зависимости и связи, вызываемые формируемым решением, изучить характер последствий вызываемых решений.

2. Общая оценка и классификация материалов. Приступая к сбору информации необходимой для принятия решения, руководитель ООО «ИНТУР» может столкнуться с двумя трудностями - ее избытком или недостатком. При избытке информации сложность будет заключаться в возможности и умении руководителя отыскать те сведения, которые имеют прямое отношение к данному вопросу. При недостатке же информации постоянной будет угроза принятия неправильного, недостаточно обоснованного решения. В связи с этим, руководитель должен будет выработать четкий подход к общей оценке материала, определить необходимое число факторов и их содержание, сроки их сбора и обработки, эффективность предполагаемых результатов в соотношении с затратами времени на сбор информации; установить методы и приемы классификации материала и т.п. То есть сбор, общая оценка, обоснованность и сравнимость информации при помощи аналогий, анализа и синтеза, индукции и дедукции, обобщений и ее классификация с использованием различных группировок, статистических таблиц, построение графиков, монограмм, использования корреляционного анализа, математических методов должны быть управляемыми. В целом же необходимо получить все фактические материалы, дать им общую оценку, классифицировать, подвергнуть анализу и обработке. Обстоятельный анализ призван определить недостатки, установить их причины и создать предпосылки для принятия решений, установления границ их применимости.

3. Изучение проблемы и ее уяснение предполагают необходимость полной концентрации на ней своего внимания с тем, чтобы выявить ее компетентности и четко сформулировать целевые ее направленности. Необходимо выяснить, что представляет собой данная проблема, определить причины ее возникновения, необходимость изменения «существующего положения», ее цели и возможные

последствия, установить положительные и отрицательные последствия, степени риска при принятии решения, его срочности и важности. Выполняя данную работу необходимо составить перечень фактов для уяснения проблемы, проверить их точность; изучить их с учетом прошлого опыта; проконсультироваться относительно их достоверности, определить главные препятствия в решении проблемы и границы полномочий при ее решении. Такая последовательность изучения и уяснения проблемы направлена на то, чтобы выяснить, нет ли каких-либо скрытых фактов меняющих само существо проблемы.

4. Обеспечение конкретности и оперативности. Неотложные вопросы должны решаться своевременно, быстро, без лишнего бумаготворчества, реально, с учетом всех важнейших факторов, твердо, в живой связи с коллективом на основе детального ознакомления с ситуацией и конкретными условиями. Наряду с этим оперативность не должна вести к импровизации, суматохе, произвольной и частой смене решений.

Если решение будет формироваться и вырабатываться группой специалистов, необходимо организовать работу таким образом, чтобы каждый из специалистов, сохранил индивидуальные положительные черты своей деятельности, направив их на решение данной проблемы.

Руководитель ООО «ИНТУР» должен создать в работе дух творческого поиска, обмена мнением, здоровой критики, поиска решения с учетом реальной обстановки, а не руководствуясь правилом взаимных уступок, давления авторитетом и т. п. К тому же следует учитывать, что если сотрудник выдвигает довольно оригинальную и новую идею, она на начальном этапе, как правило, подвергается интенсивному воздействию большинством обсуждающих, превратившихся в оппонентов, в виде вскрытия различных отрицательных аспектов, критики, чрезмерной и не всегда обоснованной и убеждаемой, объективной. Роль руководителя будет состоять в направляющей и сдерживающей функции предупреждения необоснованной критики, в требовании конкретности и оперативности по существу предложений. При решении важных проблем руководителю ООО «ИНТУР» целесообразно критически осмысливать любое обобщение в методологии принятия решения, учитывать, что необходимо допускать исключения из общих правил, но при этом надо всегда придерживаться главных принципов при окончательном решении проблемы, ещё раз осмыслить принимаемое решение и определить:

- А) на что может повлиять принятое решение, каковы цели и почему вообще необходимо изменить существующее реальное положение;
- Б) какова степень свободы действий, т.е. чем мы с самого начала связаны (постановления, условия принятия решений, внутренние и внешние взаимосвязи в управлении);
- В) срочность и важность решения, условия собственной работы и сотрудничества с другими работниками;
- Г) риск при принятии решения (возможность выгоды и потерь, нежелательного исхода).

Окончательное решение должно приниматься именно руководителем ООО «ИНТУР»

независимо от процедуры обсуждения и согласования.

3.3 Совершенствование процессов принятия решений ООО «ИНТУР»

Исследуемое предприятие ООО ИНТУР находится во второй фазе развития - роста.

Для предприятия, находящегося в данной стадии, главной целью является систематический, сбалансированный рост и формирование индивидуального имиджа. При этом основная задача - это рост по разным направлениям, завоевание рынка, учет разнообразных интересов потребителей. Эффект руководства достигается за счет делегирования полномочий (децентрализованное руководство). Организация труда основывается на разделении и кооперации, мотивацией при этом является премия за индивидуальный результат....