

# ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Выполнили: Очаева Заяна

Коршунова Алёна

Группа М112б

- Вне зависимости от типа модели и от того, является решение запрограммированным или нет, выбирают ли менеджеры классическую, административную или политическую модель принятия решения, сам процесс принятия решений включает 6 этапов.

# 1. Определение необходимости решения.

- ▣ Менеджеры сталкиваются с необходимостью принимать решение в случае или наличия проблемы, или появления новой возможности.
- ▣ **Проблема** возникает тогда, когда организационных факторов недостаточно для достижения поставленных целей. Некоторые аспекты деятельности неудовлетворительны.
- ▣ **Возможность** обнаруживается, когда менеджеры видят потенциальные факторы, которые превосходят потребности достижения текущих целей. В этом случае менеджеры видят возможность повысить уровень результатов выше текущего.

- Осведомленность о наличии проблем или возможностей — лишь первый из этапов в последовательности решений. Он требует изучения характеристик внутренней и внешней среды, которые заслуживают исключительного внимания менеджеров. Это изучение уместно сравнить со сбором разведки натальной информации.
- Менеджеры тщательно исследуют окружающую среду, чтобы выяснить, в какой мере деятельность организации соответствует целям среды.
- Определение необходимости решения представляет собой довольно сложную задачу, поскольку часто требует умения по-разному сочетать и интегрировать блоки и фрагменты

## 2. Диагностика и анализ ситуации, формулировка проблемы.

- Если внимание менеджеров привлекли какие-то проблемы или возможности, им необходимо прояснить ситуацию.
- **Диагностика** — это первый этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основополагающие причины и факторы, связанные с ситуацией, требующей решения.
- Менеджеры совершат ошибку, если сразу перейдут к поиску альтернатив, минуя глубокий анализ причин возникновения проблемы.

## 2. Диагностика и анализ ситуации, формулировка проблемы.

- ▣ С. Кепнер и Б. Трежо, которые провели обширное исследование процесса принятия решений менеджерами, рекомендуют им задавать себе следующие вопросы, чтобы определить основополагающие причины.
  - ▣ • В чем заключается нарушение равновесия, воздействующее на нас?
  - ▣ • Когда оно возникло?
  - ▣ • Где оно возникло?
  - ▣ • Каким образом оно оказывает воздействие на организацию?
  - ▣ • Насколько срочно необходимо решить проблему?
  - ▣ • Каким образом события связаны между собой?
  - ▣ • Как и какие действия связаны с теми или иными результатами?

- ▣ В результате прохождения данного этапа должна быть **сформулирована проблема** как фиксация выявленных причинно-следственных связей.

# 3. Выдвижение альтернатив.

- ▣ После определения проблем или возможностей и проведения анализа ситуации менеджеры приступают к выдвижению альтернатив. На этой стадии генерируются возможные альтернативы решений, которые отвечают требованиям ситуации и соответствуют основополагающим причинам.
- ▣ Как показывают исследования, решения оказываются неудачными чаще всего из-за того, что менеджеры ограничивают по времени этап поиска альтернатив и их количество, останавливаясь на первой приемлемой альтернативе.



- Гораздо легче обнаружить подходящие альтернативы для запрограммированных решений. Они уже могут содержаться в корпоративных правилах и описаниях процедур.
- По незапрограммированные решения предполагают использование новых способов действий, нахождение креативных альтернатив.

## 4. Выбор предпочтительной альтернативы.

- Наконец приемлемые альтернативы выдвинуты, теперь должна быть выбрана одна из них. Принятие решения как раз и есть выбор из нескольких наиболее перспективного варианта действий.
- Лучшая альтернатива — это та, которая соответствует целям и ценностям организации и позволяет решить проблему с наименьшими затратами ресурсов.
- Менеджеры пытаются сделать свой выбор так, чтобы максимально снизить риски и степень неопределенности.
- Однако для незапрограммированных решений некоторые риски оказываются неизбежными, поэтому менеджеры пытаются оценить вероятность успеха

- ▣ В условиях неопределенности они могут полагаться на свою интуицию и опыт, когда размышляют над тем, окажется ли тот или иной вариант действий эффективным. Часто лучшей альтернативой является та, которая основывается на общих целях и ценностях организации.
- ▣ Выбор, который совершает менеджер, зависит от его личных качеств и готовности принять риск и неопределенность.
- ▣ **Склонность к риску** — это готовность принять риск, связанный с возможностью получения больших доходов. Степень риска, которую готов принять менеджер, зависит от анализа затрат и доходов, получаемых при каждом варианте решения.

## 5. Реализация выбранной альтернативы.

- ▣ Стадия реализации предполагает использование лидерских и административных возможностей и способности убеждать, чтобы гарантировать выполнение выбранной альтернативы. Это аналогично реализации стратегии.
- ▣ Конечный успех зависит от того, удастся ли преобразовать в действия выбранную альтернативу решения. Иногда решение не удастся реализовать только потому, что у менеджеров не хватает ресурсов или энергии на то, чтобы претворить его в жизнь.
- ▣ На этой стадии менеджерам приходится использовать лидерские навыки, навыки общения с сотрудниками и стимулирование.

## 6. Оценка и обратная связь.

- На стадии оценки менеджеры собирают информацию, которая позволяет судить о том, насколько хорошо реализуется решение и способствует ли оно достижению поставленных целей.
- Установление обратной связи играет важную роль, поскольку процесс принятия решений непрерывен и бесконечен. Обратная связь позволяет получить информацию, способную запустить новый цикл.
- Решение может оказаться неудачным, что требует проведения нового анализа проблем, выдвижения альтернатив и выбора наиболее подходящей из них. Многие сложные задачи решались путем последовательного апробирования альтернативных вариантов, каждый из которых вносил небольшие улучшения.
- Обратная связь является составной частью контроля, который помогает определить, нужны ли новые решения.

- Стратегические решения всегда связаны с некоторым риском, но обратная связь и последующие продуманные решения помогают компаниям вернуться в нормальную колею. Извлекая уроки из своих ошибочных решений, менеджеры и компании приобретают способность трансформировать проблемы в возможности.

