**Содержание**

Введение…………………………………………………………………………..3

1. Значение понятия управленческое решение………………………………..4

2. Процесс обдумывания проблемы подготовки управленческого решения..4

3. Сортировка вариантов обдумывания проблемы при подготовке управленческого решения………………………………………………………8

4. Причины выбора вариантов при обдумывании проблем в процессе разработки управленческих решений…………….…………………………..10

Заключение………………………………………………………………………13

Список используемой литературы……………………………………………14

**Введение**

Принятие решений - это важный и сложный процесс. Тем не менее, многие руководители полагают, что принятие решений это не что иное, как выбор одного из нескольких возможных вариантов действий. Увы, решения подобного рода представляют собой всего лишь один шаг сложного и динамичного процесса.

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы. Процесс обдумывания проблемы может представлять трудность для отдельного человека или группы в целом. Для этого руководитель рассматривает несколько вариантов решения проблемы и сортирует их, а затем конкретизирует их причины.

Целью данной работы является рассмотрение сортировки вариантов и анализ конкретизации их причин при обдумывании проблемы в процессе подготовки управленческого решения.

Данная работа состоит из одной главы и четырех пунктов.

В процессе написания работы была использована учебная литература.

**1. Значение понятия управленческое решение**

Многие решения принимаются без должного систематического обдумывания. Однако в управлении принятие решения - это более систематизированный процесс, чем в частной жизни.

**Управленческие решения** - это выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий, компетенции и направленный на достижение целей организации.

**Управленческое решение** - это результат конкретной управленческой деятельности менеджмента. 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.

**2. Процесс обдумывания проблемы подготовки управленческого решения**

Принятие решения всегда начинается с процесса обдумывания проблемы, ее структурирования и деления на более мелкие составные части для того, чтобы качественнее и быстрее найти наиболее приемлемый вариант решения проблемы. Осмысление проблемы начинается с того, что в определенный момент времени человек интуитивно ощущает возникший дискомфорт, который становится основой выявления проблемы.

Необходимость принимать решения пронизывает все, что делает управляющий, когда формулирует цели и добивается их достижения. Принятие решения — составная часть любой управленческой функции. Процесс обдумывания может представлять трудность для отдельного человека или группы в целом. В такой ситуации следует использовать типовые схемы интеллектуального анализа:

* сортировку вариантов и конкретизацию их причин,
* прогнозирование и анализ необходимых действий,
* выработку рекомендаций к действиям,
* выделение основных и вспомогательных характеристик проблемы,
* разделение проблемы на части

При рассуждениях можно использовать вспомогательные вопросы.

***Первый этап:***

* Что случилось?
* Каковы симптомы?
* Что вас не устраивает?
* Какая ситуация предпочтительнее?

***Второй этап:***

* Рассортируйте симптомы.
* Отметьте, чего не хватает.
* Выделите помехи.
* Согласуйте интересы.

***Третий этап:***

* Что делать?
* Возможные стратегии?
* Что явится идеальным результатом?

***Четвертый этап:***

* Каковы конкретные шаги?
* Каковы реальные результаты?

Процессу обдумывания могут помочь вопросы типа: возможно ли упрощение, что напоминает данная ситуация, имеются ли аналогии, имелись ли в прошлом подобные ситуации, возможно ли изменение порядка, с чем можно соединить, возможно ли изменение срока или качества, что можно сжать или уплотнить, чем можно заменить, чем вы рискуете, чем вы располагаете, какие есть варианты?

Исследуйте проблему с разных точек зрения и добейтесь полного понимания всех ее особенностей. Умение принимать решения необходимо каждому человеку, но особенно важно иметь это качество руководителю. Необходимость принимать решения пронизывает все, что делает управляющий, когда формулирует цели и добивается их достижения. Принятие решения — составная часть любой управленческой функции.

Необходимость в разработке управленческого решения возникает при осознании проблемы. Поэтому уделим некоторое внимание проблемам.

Наличие проблемы можно представить как критическое рассогласование между желаемым положением и реальным.

Существуют два подхода к определению проблемы.

Согласно первому проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.

Во втором случае в качестве проблемы рассматривают существующую потенциальную возможность. Осознание проблемы возникает при определенном критическом значении рассогласования между существующим и желаемым значениями эффекта. Это критическое значение определяют для каждой конкретной ситуации, используя типовые представления.

Индикатор проблемы — достижение одним или несколькими параметрами эффекта критического значения. При этом выделяют:

* осознание проблемы — установление факта ее существования в результате контроля деятельности или исследования рыночных возможностей. Проблема, достигшая определенной остроты, трансформируется в мотив для деятельности организации и ее менеджеров;
* определение проблемы — ответ на вопросы: что действительно происходит в организации, каковы причины происходящего и что за всем этим стоит. Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. Кроме того, весьма важно, чтобы все лица, связанные с разработкой управленческого решения, одинаково (однозначно) понимали суть проблемы.

В основу определения приоритета проблемы могут быть положены следующие факторы:

* последствия возникновения проблемы;
* воздействие проблемы на организацию;
* срочность разрешения проблемы и ограничения во времени;
* мотивированность и наличие соответствующих способностей у участников;
* возможность решения проблемы без участия менеджмента или в ходе решения других проблем.

**3. Сортировка вариантов обдумывания проблемы при подготовке управленческого решения**

Типовые варианты процесса обдумывания проблемы в процессе подготовки управленческого решения:

* Семикратный поиск

1. Анализируется проблемная ситуация, формулируется общая постановка задачи, собирается информация.

2. Проводится анализ аналогичных объектов и прототипов.

3. Уточняется формулировка задачи.

4. Выдвигаются различные идеи по решению проблемы.

5. Выдвигаются ограничения по реализации вариантов решений.

6. Оцениваются варианты решений.

7. Отбираются наиболее предпочтительные варианты решения проблемы.

* «Lots» — схема обсуждения проблем

1. Обсуждение существующего варианта.

2. Обсуждение стратегии.

3. Выработка долгосрочных целей.

4. Выработка краткосрочных целей.

5. Обсуждение ресурсного обеспечения.

6. Обсуждение кадрового потенциала.

7. Выработка планов развития.

8. Обсуждение вариантов организации.

9. Выработка вариантов отчетности и анализа.

* «МакКинзи» — последовательность осмысления проблем

1. Оценка стратегии.

2. Оценка навыков (сильных и слабых).

3. Оценка общепризнанных ценностей.

4. Оценка структуры.

5. Оценка организационных систем.

6. Оценка кадров.

7. Оценка действий.

* «Атака на разрыв желаемой и прогнозируемой деятельности» — способ осмысления проблем

1. Формулировка целей.

2. Прогноз динамики показателей.

3. Выявление несовпадения между целями и прогнозом.

4. Формулировка альтернатив инвестиций и деловой стратегии.

5. Определение потребности в ресурсах.

6. Возврат к пункту 1.

Процесс поиска вариантов решения проблемы состоит из основных этапов управленческого решения и этапов поиска. Главной отличительной чертой теории принятия решения является содержание методов, с помощью которых можно обрабатывать количественную и качественную информацию.

Чаще всего используются методы экспертного оценивания вариантов решения проблемы. Сущность экспертного оценивания заключается в повышении профессионализма и эффективности решений, которые принимаются этими специалистами.

**4. Причины выбора вариантов при обдумывании проблем в процессе разработки управленческих решений**

Различные варианты при обдумывании проблемы выбираются по разным причинам. Весьма важное условие правильного формирования вариантов решений и выбора наиболее предпочтительных -- определение ограничений и формулировка критериев принятия решения.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей.

Можно выделить следующие общие ограничения:

* ограничения несоответствия (неадекватность ресурсов);
* кадровые ограничения (недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт);
* финансовые ограничения (неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам);
* ограничения научно-технического прогресса (потребность в еще не разработанной технологии);
* рыночные ограничения (жесткая конкуренция);
* правовые и морально-этические ограничения (законы и нравственно-этические нормы поведения);
* ограничения полномочий.

Как правило, для крупных организаций существует меньше ограничений, чем для малых или одолеваемых множеством трудностей.

Кроме ограничений, руководителю необходимо определить стандарты, по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора, т.е. должна быть определена мера сравнения альтернатив. Такими критериями при заключении договора с производственным предприятием могут быть:

* качество продукции;
* оптовая цена;
* сроки исполнения заказа;
* имидж предприятия;
* дополнительные услуги.

Весьма важно также учитывать приоритет критерия, так как от этого также зависит выбор решения.

Для успешной реализации управленческого решения необходимо также выполнить следующие условия:

1. обеспечить достаточную мотивацию исполнителей;
2. предотвратить возможность возникновения искажений в понимании исполнителями принятого решения и, как следствие, риска ущерба.

Важный момент в оценке решений - определение вероятности осуществления каждого из них в соответствии с намерениями. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

**Заключение**

Управленческое решение - это выбор альтернативы. Необходимость принятия решений объясняется сознательным и целенаправленным характером человеческой деятельности, возникает на всех этапах процесса управления и составляет часть любой функции менеджмента.

Процесс подготовки управленческого решения - циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, сортировки вариантов разрешения проблемы, выборе из них наилучшей и конкретизации их причин.

Таким образом, цель данной работы была достигнута: была рассмотрена сортировка вариантов и анализирована конкретизация их причин при обдумывании проблемы в процессе подготовки управленческого решения.

**Список используемой литературы**

1. Л. Планкетт Г. Хейл Выработка и принятие управленческих решений: Сокр. пер. англ. - М.: Экономика 2004г.

2. Глущенко В.В., Глущенко И.И.Разработка управленческого решения. Прогнозирование - планирование. Теория проектирования экспертов: Учебник для ВУЗов. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007.- 456с.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - М.: ДЕЛО, 2008.- 765с.

4. Карпов А.В. Психология принятия управленческих решений /Под. ред. д-ра психол. наук, академика РАО, проф. В.Д. Шадрикова. - М.: Юристъ, 2003г