

ЭТАПЫ РАЦИОНАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

ВЫПОЛНИЛА СТУДЕНТКА ГРУППЫ

25

ЖЕЛТЯК АЛЁНА

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

ПРОЦЕСС, Т.К. РЕЧЬ ИДЕТ О НЕСКОНЧАЕМОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ
ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ШАГОВ. НА РИСУНКЕ ПОКАЗАН ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ
ПРЕДСТАВЛЕН КАК ПЯТИЭТАПНЫЙ, НО ФАКТИЧЕСКОЕ ЧИСЛО ЭТАПОВ



ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ

ПЕРВЫЙ ШАГ НА ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ИЛИ ДИАГНОЗ, ПОЛНЫЙ И ПРАВИЛЬНЫЙ. СУЩЕСТВУЕТ ДВА СПОСОБА РАССМОТРЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. СОГЛАСНО ОДНОМУ, ПРОБЛЕМОЙ СЧИТАЕТСЯ СИТУАЦИЯ, КОГДА ПОСТАВЛЕННЫЕ ЦЕЛИ НЕ ДОСТИГНУТЫ. КАК ПРОБЛЕМУ МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ ТАКЖЕ ПОТЕНЦИАЛЬНУЮ ВОЗМОЖНОСТЬ. ПРИНЯТО ГОВОРИТЬ, ЧТО ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛИТЬ ПРОБЛЕМУ - ЗНАЧИТ НАПОЛОВИНУ ЕЕ РЕШИТЬ, НО ЭТО ТРУДНО ПРИМЕНИМО К ОРГАНИЗАЦИОННЫМ РЕШЕНИЯМ.



ФОРМУЛИРОВАНИЕ ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ ДИАГНОСТИРУЕТ ПРОБЛЕМУ С ЦЕЛЬЮ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ, ОН ДОЛЖЕН ОТДАВАТЬ СЕБЕ ОТЧЕТ, ЧТО ИМЕННО МОЖНО С НЕЙ СДЕЛАТЬ. МНОГИЕ ВОЗМОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ НЕ БУДУТ РЕАЛИСТИЧНЫМИ, Т.К. ЛИБО У РУКОВОДИТЕЛЯ, ЛИБО У ОРГАНИЗАЦИИ НЕДОСТАТОЧНО РЕСУРСОВ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ. КРОМЕ ТОГО, ПРИЧИНОЙ ПРОБЛЕМЫ МОГУТ БЫТЬ НАХОДЯЩИЕСЯ ВНЕ ОРГАНИЗАЦИИ СИЛЫ, ТАКИЕ, КАК ЗАКОНЫ, КОТОРЫЕ РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ВЛАСТЕН ИЗМЕНИТЬ. ПЕРЕД ТЕМ КАК ПЕРЕХОДИТЬ К СЛЕДУЮЩЕМУ ЭТАПУ ПРОЦЕССА, РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЕСПРИСТРАСТНО ОПРЕДЕЛИТЬ СУТЬ ОГРАНИЧЕНИЙ И ТОЛЬКО ЗАТЕМ ВЫЯВЛЯТЬ АЛЬТЕРНАТИВЫ. В ДОПОЛНЕНИЕ К РАСПОЗНАВАНИЮ ОГРАНИЧЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЮ НЕОБХОДИМО ОПРЕДЕЛИТЬ СТАНДАРТЫ, ПО КОТОРЫМ ПРЕДСТОИТ ОЦЕНИВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ. ЭТИ СТАНДАРТЫ ОЦЕНИВАНИЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ НАЗЫВАЮТ КРИТЕРИЯМИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ

СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП - ФОРМУЛИРОВАНИЕ НАБОРА АЛЬТЕРНАТИВНЫХ РЕШЕНИЙ ПРОБЛЕМЫ. НА ПРАКТИКЕ РУКОВОДИТЕЛЬ РЕДКО РАСПОЛАГАЕТ ДОСТАТОЧНЫМИ ЗНАНИЯМИ ИЛИ ВРЕМЕНЕМ, ЧТОБЫ СФОРМУЛИРОВАТЬ И ОЦЕНИТЬ КАЖДУЮ АЛЬТЕРНАТИВУ. РУКОВОДИТЕЛЬ ОГРАНИЧИВАЕТ ЧИСЛО ВАРИАНТОВ ВЫБОРА ДЛЯ СЕРЬЕЗНОГО РАССМОТРЕНИЯ НЕСКОЛЬКИМИ ВАРИАНТАМИ, КОТОРЫЕ ПРЕДСТАВЛЯЮТСЯ НАИБОЛЕЕ ЖЕЛАТЕЛЬНЫМИ.



ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ

ПРИ ВЫЯВЛЕНИИ ВОЗМОЖНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ НЕОБХОДИМА ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА.

ПОСЛЕ СОСТАВЛЕНИЯ СПИСКА ВСЕХ ИДЕЙ СЛЕДУЕТ ПЕРЕХОДИТЬ К ОЦЕНКЕ КАЖДОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ. ПРИ ОЦЕНКЕ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ОПРЕДЕЛЯЕТ ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ КАЖДОГО ИЗ НИХ И ВОЗМОЖНЫЕ ОБЩИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ. ДЛЯ СОПОСТАВЛЕНИЯ РЕШЕНИЙ НЕОБХОДИМО РАСПОЛАГАТЬ СТАНДАРТОМ, ОТНОСИТЕЛЬНО КОТОРОГО МОЖНО ИЗМЕРЯТЬ ВЕРОЯТНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ (КРИТЕРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ). НА ЭТОЙ СТАДИИ МОГУТ ВОЗНИКНУТЬ ЗАТРУДНЕНИЯ, Т.К. НЕВОЗМОЖНО СРАВНИВАТЬ ВЕЩИ, ЕСЛИ ОНИ НЕ ОДНОТИПНЫ. ВСЕ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЕТ ВЫРАЖАТЬ В ОПРЕДЕЛЕННЫХ ФОРМАХ. ЖЕЛАТЕЛЬНО, ЧТОБЫ ЭТО БЫЛА ФОРМА, В КОТОРОЙ ВЫРАЖЕНА ЦЕЛЬ. ПРИ ОЦЕНКЕ ВОЗМОЖНЫХ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ПЫТАЕТСЯ СПРОГНОЗИРОВАТЬ ТО, ЧТО ПРОИЗОЙДЕТ В БУДУЩЕМ, КОТОРОЕ ВСЕГДА НЕОПРЕДЕЛЕННО. РУКОВОДИТЕЛЬ ВКЛЮЧАЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ В ОЦЕНКУ, ПРИНИМАЯ ВО ВНИМАНИЕ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ИЛИ РИСКА.

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ

ЕСЛИ ПРОБЛЕМА БЫЛА ПРАВИЛЬНО ОПРЕДЕЛЕНА, А АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ ВЗВЕШЕНЫ И ОЦЕНЕНЫ, СДЕЛАТЬ ВЫБОР, Т.Е. ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ ПРОСТО.

РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫБИРАЕТ АЛЬТЕРНАТИВУ С НАИБОЛЕЕ БЛАГОПРИЯТНЫМИ ОБЩИМИ ПОСЛЕДСТВИЯМИ.

1. РЕАЛИЗАЦИЯ

ПРОЦЕСС РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ НЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ВЫБОРОМ АЛЬТЕРНАТИВЫ. ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ИЛИ ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫГОДЫ ИЗ ИМЕЮЩЕЙСЯ ВОЗМОЖНОСТИ РЕШЕНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО. ХОРОШИЙ СПОСОБ ЗАВОЕВАТЬ ПРИЗНАНИЯ РЕШЕНИЯ СОСТОИТ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ К ПРОЦЕССУ ЕГО ПРИНЯТИЯ. ДЕЛО РУКОВОДИТЕЛЯ ВЫБИРАТЬ, КТО ДОЛЖЕН РЕШАТЬ.

2. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЕЩЕ ОДНОЙ ФАЗОЙ, ВХОДЯЩЕЙ В ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И НАЧИНАЮЩЕЙСЯ ПОСЛЕ ТОГО, КАК РЕШЕНИЕ НАЧАЛО ДЕЙСТВОВАТЬ, ЯВЛЯЕТСЯ УСТАНОВЛЕНИЕ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. НА ЭТОЙ ФАЗЕ ПРОИСХОДИТ ИЗМЕРЕНИЕ И ОЦЕНКА ПОСЛЕДСТВИЙ РЕШЕНИЯ ИЛИ СОПОСТАВЛЕНИЕ ФАКТИЧЕСКИХ РЕЗУЛЬТАТОВ С ТЕМИ КОТОРЫЕ

3. СРЕДА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

В ХОДЕ ОЦЕНКИ АЛЬТЕРНАТИВ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ПРОГНОЗИРОВАТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ В РАЗНЫХ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАХ ИЛИ СОСТОЯНИИ ПРИРОДЫ. ЭТИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВА ТРАДИЦИОННО КЛАССИФИЦИРУЮТСЯ КАК УСЛОВИЯ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, РИСКА ИЛИ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.

4. ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЕТСЯ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ В ТОЧНОСТИ ЗНАЕТ РЕЗУЛЬТАТ КАЖДОГО ИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ВАРИАНТОВ ВЫБОРА. СРАВНИТЕЛЬНО НЕМНОГИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЛИ ПЕРСОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТСЯ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ. АВТОРЫ И ИССЛЕДОВАТЕЛИ ЭКОНОМИКО – МАТЕМАТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ НАЗЫВАЮТ СИТУАЦИИ С НАЛИЧИЕМ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ ДЕТЕРМИНИСТСКИМИ.

5. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ

РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЕТСЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, КОГДА НЕВОЗМОЖНО ОЦЕНИТЬ ВЕРОЯТНОСТЬ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ. НАИВЫСШИМ ПОТЕНЦИАЛОМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ОБЛАДАЕТ СОЦИОКУЛЬТУРНАЯ., ПОЛИТИЧЕСКАЯ

6. ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА

ХОД ВРЕМЕНИ ОБУСЛАВЛИВАЕТ ИЗМЕНЕНИЯ СИТУАЦИИ. ЕСЛИ ОНИ ЗНАЧИТЕЛЬНЫ, СИТУАЦИЯ МОЖЕТ ПРЕОБРАЗИТЬСЯ НАСТОЛЬКО, ЧТО КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ СТАНУТ НЕДЕЙСТВИТЕЛЬНЫМИ. ПОЭТОМУ РЕШЕНИЯ СЛЕДУЕТ ПРИНИМАТЬ И ВОПЛОЩАТЬ В ЖИЗНЬ, ПОКА ИНФОРМАЦИЯ И ДОПУЩЕНИЯ, НА КОТОРЫХ ОСНОВАНЫ РЕШЕНИЯ, ОСТАЮТСЯ РЕЛЕВАНТНЫМИ И ТОЧНЫМИ.

7. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ

МНОГИЕ ИЗ ФАКТОРОВ, ЗАТРУДНЯЮЩИХ МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ И ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ, ВЛИЯЮТ НА ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. НАПРИМЕР, РУКОВОДИТЕЛИ ПО-РАЗНОМУ ВОСПРИНИМАЮТ СУЩЕСТВОВАНИЕ И СЕРЬЕЗНОСТЬ ПРОБЛЕМЫ, ОГРАНИЧЕНИЯ И АЛЬТЕРНАТИВЫ И Т. Д.

8. ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ РЕШЕНИЙ

В ОРГАНИЗАЦИИ ВСЕ РЕШЕНИЯ НЕКОТОРЫМ ОБРАЗОМ ВЗАИМОСВЯЗАНЫ. КРУПНЫЕ РЕШЕНИЯ ИМЕЮТ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ, А НЕ ТОЛЬКО ДЛЯ СЕГМЕНТА, НЕПОСРЕДСТВЕННО ЗАТРАГИВАЕМОГО ТЕМ ИЛИ ИНЫМ РЕШЕНИЕМ. СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ, КАК ВСТРАИВАЮТСЯ И ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ, СТАНОВИТСЯ ВСЕ БОЛЕЕ ВАЖНОЙ ПО МЕРЕ ПРОДВИЖЕНИЯ НА ВЕРХНИЕ ЭТАЖИ ВЛАСТИ.