Министерство образования и науки Украины

КНЭУ

Контрольная работа

По дисциплине: «Основы бизнеса»

Выполнила студентка 1 курса

заочного отделения

Шалбецкая Елена

Проверил преподаватель:

Симферополь 2008

**План**

Введение

Вопрос 1. Жесты и мимика бизнесмена

Вопрос 2. Принятие решений в бизнесе

Список использованной литературы

Введение

Сфера бизнеса многогранна. Современный предприниматель должен обладать не только экономическими знаниями, но и быть психологом, прекрасно разбираться в людях, оценивать правильно их поведения, мимику и жесты. Бессознательные проявления нашего организма свидетельствуют о многом и бизнесмен должен и здесь быть хорошо подкован и в этом плане.

Предметом изучения в контрольной работе является предмет основы бизнеса.

Основным объектом изучения в работе являются некоторые основные аспекты данного предмета.

Целью исследования является изучение методической и учебной литературы в соответствии с предметом и объектом исследования в работе, обобщение знаний и фактов и отражение их в работе.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

а) выделить основные особенности, связанные с жестами и мимикой в деловом общении, перечислить основные знания которыми должен владеть бизнесмен в межличностном и деловом общении, чтобы правильно оценивать происходящее и уметь лавировать в сложившейся ситуации;

б) рассмотреть и дать характеристику понятия «принятие решения», перечислить виды и методы решений, существующие в практике бизнесмена.

Вопрос 1. Жесты и мимика бизнесмена

К числу важных аспектов межличностного и делового общения принадлежит умение распознавать черты характера, вкусы и наклонности, чувства и намерения, доминирующее состояние психики ваших собеседников по их мимике, жестам, телесным движениям и позам. Последнее позволяет своевременно сформировать объективное суждение о возможных действиях, поступках, решениях вашего партнера и выбрать соответствующие тактику и стратегию во взаимоотношениях.

Язык тела является отражением самого естества человека, поэтому он не способен лгать. Изменить или фальсифицировать этот язык на длительное время человеку труднее, чем даже изменить свое мировоззрение.

Чтение мимики лица и ответное выражение своих чувств мимикой *—* важнейший аспект контакта людей при общении. Мы внимательно следим за реакциями собеседника, как за своеобразными маяками в стихии трудного разговора. Здесь часто важнее бывает почувствовать, нежели понять. Нередко по лицу человека мы узнаем больше, чем из его слов: он говорит одно, а его мимика и весь рисунок поведения свидетельствуют о том, что он не верит своим словам. По этой причине наиболее ответственные деловые контакты, в особенности при недостаточном личном знакомстве партнеров, как правило, осуществляют при личных встречах, а не по телефону. Своевременная улыбка, тон беседы, мимика и жесты, выражение уверенности в себе, расположенности к общению *—* все это способствует установлению тесных межличностных и деловых контактов как с отечественными, так и с зарубежными партнерами.

Язык жестов и телесных движений обладает не меньшей информативностью для наблюдательного человека, нежели мимика.

Известна целая группа жестов, которые характеризуют положительное, открытое, доверительное отношение к партнеру. Другая группа жестов, напротив, относится к отрицательным, скрытым, конфронтационным формам. Так, тесно переплетенные между собой пальцы рук представляют типичный жест подозрения или недоверия. Те, кто в такой позе пытаются уверить окружающих в своей искренности, обычно не имеют успеха. Они слишком напряжены, и общение с ними затруднено. Чтобы наступило расслабление, достаточно при разговоре наклониться к ним. Если вышестоящий по службе садится с таким подчиненным и склоняется к нему, руки у последнего сразу же расцепляются.

В случае неуверенности, внутреннего конфликта или опасения большие пальцы переплетенных рук нервно потирают друг друга. В других случаях люди начинают грызть конец авторучки или карандаша, пощипывать мякоть своих рук, трогать спинку стула перед тем, как сесть на него.

К жестам, передающим тревожность и беспокойство, относится покашливание с целью прочищения горла. Некоторые делают это так часто, что оно становится привычкой. Многие из них — нервные люди.

Вопреки распространенному мнению, курильщики не закуривают сигарету в минуты наивысшего напряжения, а гасят ее или оставляют догорать, не загасив. Лишь когда, напряжение спадает, они зажигают сигарету.

Человек, доверяющий вам, расстегнет, а то и снимет в вашем присутствии пиджак. Не случайно гораздо больше взаимного согласия наблюдается среди людей в расстегнутых пиджаках, нежели застегнутых на все пуговицы. Многие к тому же любят сидеть, скрестив руки на груди, что является конфронтационной, защитной позой. Замечено, что в случае благожелательного разрешения деловых вопросов люди бессознательно разжимают руки и расстегивают пиджаки. Конфронтационная поза со скрещенными на груди руками очень заразительна, а достаточно принять ее одному из участников переговоров, как тому же последуют и другие.

Если вы хотите узнать, занял ли ваш собеседник защитную позицию или просто уютно расположился в кресле, скрестив руки на груди, посмотрите на его кисти: расслаблены ли они или сжаты в кулаки. Поза сидения, при которой одна нога заброшена на другую во время конфронтационной беседы, означает наивысший накал конфронтации. Ни одна конфликтная ситуация не закончится согласием, пока хотя бы один участник переговоров продолжает сидеть со скрещенными ногами, если же при этом еще и скрещены руки — перед вами настоящий противник.

Жесты, выражающие подозрение и скрытность, часто связаны с левой рукой. Так, желая скрыть свое истинное мнение, человек обычно непроизвольно прикрывает рот левой рукой до начала или во время своего высказывания: он явно не согласен с тем, что говорят.

Легкое касание кончика носа (обычно указательным пальцем) — знак сомнения, затруднительного положения. Часто он просто означает отрицание. У оратора такой жест нередко свидетельствует о том, что он сомневается в реакции аудитории. На переговорах касание носа в большинстве случаев предшествует предложению или контрпредложению или непосредственно следует за ним.Вариациями жеста касания носа служат касания мочки уха или протирания глаза.

Если при выступлении стоящий у стола человек опирается на него широко расставленными руками, то это означает сильный призыв. В случае не восприятия его сидящими за столом может последовать эмоциональный взрыв, часто весьма разрушительный. Человеку в такой позе не надо мешать высказываться.

Если кончики указательного и большого пальцев соприкасаются, в то время как остальные, особенно мизинец, оттопырены, то это может означать высокую степень внимания и концентрации, направленных на тончайшие детали.

Жест вставания применяется во многих случаях: когда принимается решение, когда мы удивлены или шокированы, когда разговор надоел.

Раскачивание на стуле обычно является жестом удовлетворения, владения собой. Открывание и закрывание ящика стола часто служит жестом размышления над сложной проблемой.

Прищуривание только одного глаза, затем твердый, часто боковой взгляд на партнера означает убежденность в том, что человек видит его «насквозь».

Желание занимать главенствующее положение при общении может выразиться уже в первом рукопожатии. Если вши партнер твердо схватывает руку и поворачивает ее так, что его рука оказывается над нашей, то он пытается добиться физического доминирования. Если же он поворачивает вашу руку наоборот, тем паче протягивает свою ладонью вверх, то он демонстрирует желание принять роль подчиненного.

Почесывание подбородка большим и указательным пальцами называют жестом, который используется в процессе принятия решений. Буквально все шахматисты высокого ранга, как сговорившись, делают это перед очередным ходом.

Часто можно наблюдать, как люди, носящие очки, медленно и осторожно снимают их, протирая стекла, даже если в этом нет никакой необходимости. Причем это повторяется по несколько раз в течение одного часа. Такое действие свидетельствует о желании получить отсрочку, паузу в беседе. Иногда прикусываются дужки снятых очков. Исследователи утверждают, что когда предметы, находящиеся в руках, прихватываются губами или прикусываются, то это может означать желание получить дополнительную информацию от собеседника.

Люди, которые ходят быстро, Размахивая руками, имеют ясную цель и готовы без промедления ее реализовать. Те, кто держит руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего, критичны и скрытны, им нравится подавлять других людей. Те, кто находится в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах. При этом они обычно волочат ноги и редко глядят вверх или в том направлении, куда идут.

Человек, держащий при ходьбе руки на бедрах, похож на спринтера: он хочет достичь своих целей кратчайшим путем и за наименьшее время. Его внезапные вспышки энергии сменяются периодами летаргии, пока он планирует очередной решающий ход. Вообще, руки на бедрах — это явный признак готовности к действию. Этот жест часто можно наблюдать на соревнованиях у спортсменов, ожидающих своего выступления.

Самодовольные, несколько помпезные люди выдают себя манерой ходить: их подбородок поднят вверх, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги — словно деревянные. Вся походка принужденная, с расчетом произвести впечатление. Такое вышагивание характерно для лидера, подчиненные которого идут чуть сзади него.

В ходе межличностных контактов важно, уметь распознавать сигналы вовлеченности и отвлеченности. Признаками вовлеченности служат: движение вперед головы и верхней части тела, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, активная посадка на краешек стула или кресла, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, ускоряющаяся речь и жестикуляция.

При убывании у партнера интереса к продолжению контакта в его движениях и жестах усиливаются элементы пассивного состояния: тело расслабляется, душа и воля открываются для раздражителей, относящихся к категории приятных. В частности, наблюдаются отклонение назад верхней части тела, поворот головы в сторону, замедление темпа движений, замена активного участия в беседе какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, неясное, расплывчатое употребление слов, замедляющаяся скорость речи и жестикуляции.

Если собеседник уставился на вас немигающим взглядом, его тело выпрямлено — это привычная поза незаинтересованности. Поза заинтересованного слушателя совсем иная — подавшись вперед и слегка наклонив голову набок, он опирается подбородком на руку.

Когда собеседник держит голову прямо, распрямляет спину, затем сутулится, периодически смотрит в потолок — это знак информированной перегрузки слушателя: он явно хочет прекратить общение. Поразительно, но у человека, поскорее желающего прекратить общение, ноги, а то и весь корпус инстинктивно развернуты к дверям.

Рисование на бумаге во время разговора, равно как и во время заседания, говорит об уменьшении интереса к делу. Во всяком случае, это справедливо для людей с конкретным типом мышления.

Природа человека такова, что он жестикулирует вне зависимости от того, имеется перед ним аудитория или нет. Особенно наглядно но проявляется при телефонном разговоре.

Посадка на кончик стула с выпрямленной спиной и полной обращенностью к партнеру выражает высокую степень заинтересованности в предмете переговоров и воли к активным действиям.

Человека в неподвижной (застывшей) стойке и сильной напряженности отличают упрямство, недостаток оборотливости, плохая приспособляемость. Довольно твердая стойка, при которой вес тела приходится на одну ногу, а другая служит лишь в качестве подпорки, нечастая смена поз, некоторая расслабленность характеризуют человека бдительного, с активными реакциями, гибкого, непринужденного, с хорошей приспособляемостью.

Стойка с широко расставленными ногами означает потребность в самоутверждении, высокую самооценку, часто как компенсацию чувства неполноценности. Изменчиваястойка при недостатке напряжения, частой смене опорной ноги и позиции ступней говорит об отсутствии твердой почвы: человек страдает недостатком твердости, дисциплинированности, слабостью побуждений, мягкостью, ненадежностью, боязливостью.

Заметно развернутые наружу носки ног, так называемая «чванливая походка», характеризуют человека с самомнением, самодовольного, самоуверенного и тщеславного. Часто при этом наблюдаются выпячивание живота и отклонение назад верхней части туловища, ходьба *вразвалку.* У человека с загнутыми вовнутрь носками ног действия всегда примитивны, состояние часто характеризуется слабостью, отсутствует необходимый тонус.

Во время переговоров наблюдается самый широкий спектр жестов и выражений человеческого лица. На одном полюсе может быть агрессивно-жесткий человек, который расценивает переговоры как событие, участвуя в котором нужно «сделать или умереть». Он обычно смотрит вам прямо в лицо, широко раскрывая глаза, губы твердо сжаты, брови нахмурены, и даже говорит он иногда сквозь зубы, почти не двигая губами. На другом полюсе — некто с непогрешимыми манерами, младенческим взглядом из-под прикрытых век, легко завуалированной улыбкой, миролюбиво изогнутыми бровями, без единой складки на лбу. Именно он — весьма способный и соревновательный человек, верящий в кооперацию как динамический процесс.

А вот перед вами опытный и внимательный продавец. Он легко может открыть то, что у покупателя на самом деле на уме. Если глаза возможного покупателя смотрят в землю или лицо отворачивается в сторону, то он, скорее всего, откажется от покупки. Напротив, если рот расслаблен, без механической улыбки, подбородок выставлен вперед, то покупатель, вероятно, обдумывает вопрос о покупке. Если его взгляд встречается на несколько секунд с вашим, а на лице легкая боковая улыбка, то он склоняется к покупке. И, наконец, если его голова находится на том же уровне, что и ваша, улыбка расслабленная и воодушевленная — покупка действительно будет совершена.

Определенный язык жестов должен присутствовать в отношениях «клиент — специалист — профессионал». Кроме помощи, большинство клиентов хочет получить проявление эмпатии (понимания) со стороны профессионала. Прежде всего это должны быть явные свидетельства того, что он внимательно слушает клиента. Для этого наиболее удачна поза «рука на щеке», напоминающая роденовского «Мыслителя». Другая поза — наклонившийся вперед, сидящий на краешке стула, склонивший голову набок человек опирает ее на руку. Наклон в сторону клиента всегда выражает интерес. Отрицательный образ — профессионал сидит, откинувшись назад, отгородившись от клиента огромным столом.

Даже если клиент похож на растерявшегося ребенка, ми н коем случае нельзя занимать родительскую позицию, выражающуюся, в частности, в вопросах типа: «Вы следите за моей мыслью?», «Вы все ясно поняли?».

Определить черты характера вашего собеседника и известной мере можно по его манере курить. Так, если человек держит зажженную сигарету большим и указательным пальцами и ломает окурок в пепельнице, то он а неуравновешен, всегда чем-то неудовлетворен, склонен к агрессивности. Если же курящий поворачивает конец сигареты к ладони, он может оказаться скрытным чело- с иском. У того, кто гасит сигарету, выводя круги в пепельнице, вероятна мания величия.

Если искушенные собеседники и в состоянии сдерживать эмоции с помощью жестов и телодвижений, то контролировать реакции своих зрачков уже мало кто способен. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым честнейшим образом передают информацию о вашей реакции на услышанное.

Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза в сравнении с их нормальным состоянием. Наоборот, когда он сердится или у него мрачное настроение, зрачки сужаются. Поэтому, когда вы разговариваете со своим партнером или клиентом, необходимо научиться смотреть на его зрачки. Этим приемом пользуются опытные бизнесмены и предприниматели.

К примеру, китайские и турецкие купцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, зрачки его глаз расширяются. Взгляд не только безошибочно выражает состояние и внутреннюю сущность человека, но и оказывает мощное психологическое воздействие на собеседника. Бессловесный «язык» взгляда так же индивидуален, как и сам человек, и так же переменчив. Взгляд может нас взволновать, захватить, восхитить, приковать, но с другой стороны — оттолкнуть, разочаровать, ввести в угнетенное состояние. По глазам в известной мере можно распознавать состояние души человека. Не случайно говорят о мягких, нежных или твердых, проницательных, жалящих глазах, о глазах пустых, отсутствующих, тупых, сверкающих, радостных и возбужденных, гневных или грустных, страдающих, смеющихся или плачущих.

До сих пор нет полного ответа на вопрос о том, как же достигается столь широкое разнообразие взгляда и его переменчивость при едином анатомическом строении глазных яблок человека и окружающих тканей. Физиологически взгляд — это, по сути, комплекс, включающий состояние зрачков глаз (суженность или расширенность), цвет глаз, блеск роговиц, положения бровей, век, лба, а также длительность самого взора и его направленность. Держать под контролем весь этот комплекс психофизиологических реакций и управлять им удается далеко не каждому. Можно сказать, что управление и владение взглядом — это своего рода искусство. Не случайно западные имиджмейкеры придают огромное значение постановке взгляда.

При деловом разговоре рекомендуется направлять взгляд на воображаемый треугольник на лбу вашего собеседника. В таком случае последний будет чувствовать, что вы настроены оптимистично, правда, при условии, что ваш взгляд не будет опускаться ниже его глаз. Этим вы сможете контролировать ход беседы при помощи глаз.

Ниже приводится одна из классификаций взглядов и дается их связь с особенностью личности человека.

Прямой взглядчаще всего свидетельствует о заинтересованности человека и уважительном отношении к собеседнику. Он говорит о том, что собеседники общаются как бы на равных, признавая себя равноправными партнерами, которым нечего утаивать друг от друга. Часто это наблюдается при обсуждении чистого знания, которое не нуждается в скрытности. Прямой, заинтересованный взгляд нередко служит главным визуальным оружием политического деятеля высокого уровня. Кроме того, такой взгляд сигнализирует об уверенности в себе и прямом характере.

Такое понятие, как «бесстыжие глаза», подразумевает, что человек, несмотря на свое вранье, не отводит глаз. Если повнимательнее присмотреться к «бесстыжим глазам», то можно обнаружить, что взгляд концентрируется не на глазах собеседника, а чуть выше, в области переносицы или левой брови.

Взгляд прищуренным глазом служит для недоверчивого контроля, причем его подоплека может крыться в тайных негативных намерениях, коварстве или угрозе. Прибегая к такому взгляду, часто хотят выяснить намерения других и в то же время скрыть свои собственные. Этот взгляд производит неприятное, холодное впечатление.

*Взгляд усиленно раскрытых* глаз обычно используют, чтобы вызвать доверие к себе. Нередко его можно прочесть на лицах продавцов и коммивояжеров, пытающихся всучить покупателю некачественный товар.

*Косой взгляд* обычно служит для тайного наблюдения за своим окружением и вызван в первую очередь неуверенностью в себе на людях.

Взгляд сбоку, углами глаз, часто расценивается как недоверие, скепсис. Взгляд «глаза в глаза»следует считать серьезным душевным испытанием. Такой взгляд можно наблюдать у влюбленных и детей.

В случае прикрытых «занавешенных глаз»,когда верхнее веко расслабленно свисает и закрывает верхнюю часть глаза, окружающее касается человека лишь отчасти. Такие глаза встречаются при сильном утомлении, вплоть до истощения, при явной скуке, при душевной инертности и тупости. Если взгляд направлен в бесконечность «сквозь» глаза партнера***,*** как сквозь воздух, то это наиболее сильно выводит последнего из равновесия: такое вызывающее невнимание обычно рассматривается как подчеркнутое неуважение. В таких случаях бывают возможны агрессивные реакции со с стороны партнера.

*Взгляд глаз, направленных параллельно на небольшое расстояние,*говорит о том, что перед вами задумчивый, погруженный в мир собственных интересов человек. Иногда этот взгляд также используют в тех случаях, когда хотят показать свое безразличие к собеседнику.

*Взгляд сверху вниз*при откинутой назад голове означает высокомерие, презрение, чувство превосходства. Он может быть обусловлен и разным ростом собеседников.

*Взгляд в пол*выражает страх и желание прервать контакт.

*Настойчивый, назойливый взгляд*вызывает у людей чувство протеста, рассматривается как вторжение в сферу личных переживаний. Даже слишком пристальный взгляд многими воспринимается как признак враждебности.

**Вопрос 2. Принятие решений в бизнесе**

Ни один человек не может не познать на практике процесс принятия решений. Каждый из нас в течение дня принимает десятки, а на протяжении жизни и тысячи решений. Хотим мы этого или не хотим, все мы принимаем решения. Однако для бизнесмена принятие решений - это постоянная и весьма ответственная работа. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает руководитель любого уровня, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поскольку принятые решения касаются не только предпринимателя, но и других людей и во многих случаях всей организации, понимание природы и сути принятия решений чрезвычайно важно для каждого, кто хочет добиться успеха в области управления.

Одним из показателей деятельности бизнесмена является его способность принимать правильные решения. Так как бизнесмены выполняют четыре функции управления, они реально имеют дело с постоянным потоком решений по каждой из них, т.е. планирование, организация, мотивация и контроль. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей. Он, как правило, включает ряд стадий:

* выработку и постановку цели;
* изучение проблемы;
* выбор и обоснование критериев эффективности и возможных последствий принимаемых решений;
* рассмотрение вариантов решений;
* выбор и окончательное формулирование решения;
* принятие решения;
* доведение решений до исполнителей
* контроль за выполнением решений.

Под управленческим решением понимают выбор альтернативы; акт, направленный на разрешение проблемной ситуации. В конечном итоге управленческое решение представляется как результат управленческой деятельности. В более широком понимании *управленческое решение рассматривают как основной вид управленческого труда, совокупность взаимосвязанных, целенаправленных и логически последовательных управленческих действий, обеспечивающих реализацию управленческих задач.*

**Виды управленческих решений.** Решения можно классифицировать по многочисленным признакам. Однако определяющим моментом являются условия, в которых принимается решение. Обычно решения принимаются в обстановке определенности и риска (неопределенности). (Некоторые авторы рассматривают решения, принимаемые в условиях риска и неопределенности раздельно.)

В условиях определенности предприниматель сравнительно уверен в результатах каждой из альтернатив.

В обстановке риска (неопределенности) максимум, что может сделать менеджер, это определить вероятность успеха для каждой альтернативы.

В данном случае важное значение имеют собственная культура, ценности и традиции организации. Сотрудники подвергаются воздействию культуры организации и поэтому не рассматривают варианты решений вне ее.

Существуют и другие критерии классификации управленческих решений:

по сроку действия последствий решения: долго-, средне- и краткосрочные решения;

по частоте принятия: одноразовые (случайные) и повторяющиеся;

по широте охвата: общие (касающиеся всех сотрудников) и узкоспециализированные;

по форме подготовки: единоличные, групповые и коллективные решения;

по сложности: простые и сложные;

по жесткости регламентации: контурные, структурированные и алгоритмические.

Контурные решения лишь приблизительно обозначают схему действия подчиненных и дают им широкий простор для выбора приемов и методов их осуществления.

Структурированные предполагают жесткое регламентирование действий подчиненных. Инициатива же с их стороны может проявляться лишь в решении второстепенных вопросов.

Алгоритмические — предельно жестко регламентируют деятельность подчиненных и практически исключают их инициативу.

Определенный интерес представляет классификация управленческих решений, данная М.Месконом, М.Альбертом и Ф.Хедоури, которые выделяют организационные, интуитивные и рациональные решения.

Организационное решение — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.

Организационные решения можно разделить на две группы: 1) запрограммированные и 2) незапрограммированные.

В запрограммированном решении число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

Незапрограммированные решения - это решения, требующие в определенной мере новых ситуаций; они внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. К числу незапрограммированных можно отнести решения по следующим вопросам: какими должны быть цели организаций; как улучшить продукцию; как усовершенствовать структуру и т.п.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. По сути процесс принятия организационных решений весьма тесно связан с процессом управления организацией в целом.

Подходы к принятию решений. При рассмотрении процессов принятия решений следует учитывать два момента:

1) принимать решения, как правило, сравнительно легко, но принять хорошее решение трудно;

2) принятие решения — это психологический процесс, поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируются от спонтанных до высокологических. Отсюда можно утверждать, что процесс принятия решения имеет интуитивный, основанный на суждениях и рациональный характер.

Интуитивные решения - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Решения, основанные на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

Рациональное решение отличается от других тем, что оно не зависит от прошлого опыта. Оно обосновывается с помощью объективного аналитического процесса.

**Процесс принятия решений.** Процесс принятия решений сложен и многосторонен. Он включает целый ряд стадий и операций. Вопросы о том, сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, — спорные и неодинаково решаются менеджерами. Это зависит от квалификации руководителя, ситуации, стиля руководства и культуры организации. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий (рис.1).

# Процесс принятия решения

Выявление ограничений и

определение

альтернатив

Контроль за

исполнением

решения

Реализация

решений

Принятие

решений

Постановка

проблемы

**Рис.1.**Составные элементы процесса принятия решений в бизнесе

1. *Постановка проблемы.* У истоков любого решения находится проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача предпринимателя на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. в определении симптома "болезни", изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

2. *Выявление ограничений и определение альтернатив.* Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые бизнесмен не в силах изменить. Т.е. целесообразно выявить все возможные действия, устраняющие причины проблемы.

3. *Принятие решения.* На этой стадии разрабатываются альтернативные решения, дается их оценка и отбирается альтернатива с наиболее благоприятными общими последствиями.

4. *Реализация решения.* Процесс не заканчивается выбором альтернативы. На стадии реализации принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том, что оно осуществлено (реализовано).

5. *Контроль за исполнением решения.* В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

**Методы принятия решений.** Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы (рис.2).

Методы принятия решений

Количественные

## Коллективные

Неформальные

(эвристические)

**Рис.2.** Классификация методов принятия решений в бизнесе

1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений. Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации решений определенная часть руководителей использует неформальные методы, которые основываются на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения. Это совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем путем теоретического сравнения альтернатив с учетом накопленного опыта. В большей части неформальные методы базируются на интуиции менеджера.

2. Коллективные методы обсуждения и принятия решений. Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры. Чаще всего это временный коллектив, в состав которого включаются, как правило, и руководители, и исполнители. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность. Коллективные формы групповой работы могут быть разными: заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как *"мозговой штурм",* или *"мозговая атака"* (совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений).

Если предстоит решение сложной проблемы, то собирается группа людей, которые предлагают свои любые решения определенной проблемы. Основное условие "мозгового штурма" - это создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы этого добиться, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы, на первый взгляд, фантастической она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

*Метод Делъфы* получил название от греческого города Дельфа, прославившегося жившими там мудрецами — предсказателями будущего. Метод Дельфы - это многотуровая процедура анкетирования. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может эксперт. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Японская, так называемая кольцевая, система принятия решений - *"кингисё",* суть которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается для обсуждения лицам по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание. Как правило, приглашаются те специалисты, чье мнение руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

а) принципа большинства голосов — выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников;

6) принципа диктатора - за основу берется мнение одного лица группы. Этот принцип характерен для военных организаций, а также для принятия решений в чрезвычайных обстоятельствах;

в) принципа Курно - используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;

г) принцип Парето - используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели;

д) принцип Эджворта — используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу.

3. Количественные методы принятия решений. В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки (с помощью ЭВМ и ЭММ) больших массивов информации.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

а) линейное моделирование - используются линейные зависимости;

б) динамическое программирование - позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач;

в) вероятностные и статистические модели — реализуются в методах теории массового обслуживания;

г) теория игр - моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;

д) имитационные модели - позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

**Индивидуальные стили принятия решений.** Личность, как капля в море, отражается в собственном решении. В этом смысле определенный интерес представляет личностный профиль управленческого решения, т.е. та совокупность индивидуальных особенностей руководителя, которую несут с собой решения к исполнителям.

В науке выделены следующие разновидности личностных профилей решений.

1. Решения уравновешенного типа — свойственны людям, которые приступают к проблеме с уже сформулированной исходной идеей, возникшей в результате предварительного анализа условий и требований задачи. Уравновешенность проявляется в том, что выдвижение гипотез и их проверка одинаково привлекают внимание человека. Подобная тактика принятия решений наиболее продуктивна.

2. Импульсивные решения - характерны для людей, у которых процесс построения гипотез резко преобладает над действиями по их проверке и уточнению. Такой человек относительно легко генерирует идеи, но мало заботится об их оценке. Это приводит к тому, что процесс принятия решений проходит скачкообразно, минуя этап обоснования и проверки. В практической работе импульсивность решений может привести к тому, что руководитель будет стремиться внедрить в жизнь решения, которые недостаточно осмыслены и обоснованы.

3. Инертные решения — являются результатом очень неуверенного и осторожного поиска. После проявления исходной гипотезы ее уточнение идет крайне медленно. Оценки сверхкритичны, каждый свой шаг человек проверяет неоднократно. Это ведет к растягиванию во времени процесса принятия решений.

4. Рискованные решения *-* напоминают импульсивные, но отличаются от них некоторыми особенностями индивидуальной тактики. Если импульсивные решения перескакивают через этап обоснования гипотезы, то рискованные все же его не обходят, но к оценке человек приходит лишь после того, как обнаружена несообразность. В конечном итоге, хотя и с опозданием, элементы построения гипотез и их проверки уравновешиваются.

5. Решения осторожного типа - характеризуются особой тщательностью оценки гипотез, критичностью. Человек, прежде чем прийти к выводу, совершает множество разнообразных подготовительных действий. Решениям осторожного типа присуща упреждающая оценка. Осторожные люди более чувствительны к отрицательным последствиям своих действий, чем к положительным. Их больше пугают ошибки, чем радуют успехи. Поэтому тактическая линия осторожных - избежать ошибок. Для импульсивных, к примеру, характерна противоположная тактическая линия: они ориентируются на успех и менее чувствительны к неудачам.

Список использованной литературы

1. Менеджмент в малом бизнесе. Бизнес-план, К. 2003.
2. Завьялов П.С., Демидов В.Е., Формула успеха. Маркетинг — М: мысль, 2001
3. Котлер Ф. , Основы маркетинга . К. -2004.
4. Жизнин С., Крупнов В. Как стать бизнесменом. Минск: Предприниматель, 2004.
5. Сергеев И. В., Веретенникова И. И., Экономика организаций (предприятий), Учебник. -М.:ТК Велби, Проспект 2007.- 586 с.
6. Экономика предприятия (фирмы) http://www.bookman.ru/book2894219.html// Под редакцией А. С. Пелиха, М: Эксмо.- 2006 .-328 с.