КЛАССИФИКАЦИЯ
ЗАДАЧА
ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ

КЛАССИФИКАЦИЯ
ЗАДАЧА
ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАДАЧА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

1. Понятие управленческого решения и его место в процессе управления

Управленческое решение – это продукт управленческого труда, а его принятие—процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие решения – это сознательный выбор из имеющихся вариантов направления действий, позволяющий достичь существующую цель. Решение – это форма, в которой осуществляется управляющее воздействие субъекта управления на объект управления. Поэтому качество управленческих решений является критерием эффективности менеджера.

Решение должно отвечать ряду требований. Главные среди них – обоснованность, четкость формулировок, реальная осуществимость, своевременность, экономичность, эффективность (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов).

2. Классификация управленческих решений

В организации принимается большое количество самых разнообразных решений. Они разнятся по содержанию, срокам действия и разработке, направленности и масштабам воздействия, уровню принятия, информационной обеспеченности и т. д. С помощью классификации можно выделить классы решений, требующих различного подхода к процессу и методам их принятия, не одинаковых по затратам времени и других ресурсов (табл. 1).

Таблица 1 Классификация решений, принимаемых в организации

Критерии	Классы Решений
Степень структурированности	Слабоструктурированные (непрограммируемые), высокоструктурированные (программируемые)
Способы принятия решений	Интуитивные, основанные на суждениях, рациональные
Содержание	Экономические,социальные, организационные, технические, Научные и т. д.
Количество целей	Одноцелевые, многоцелевые
Длительность действия	Стратегические,тактические, Оперативные(или долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные)
Лицо, принимающее решение	Индивидуальное, групповое
Уровень принятия	Организация в целом, ее

Рациональные решения не зависят от прошлого опыта. Процесс их принятия предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. Идет поиск наилучшего решения. Процедура принятия рационального решения включает семь последовательных этапов:

1) определение проблемы;

2) формулировка ограничений и критериев принятия решений;

3) выявление альтернатив;

4) оценка альтернатив;

5) выбор альтернативы;

6) реализация решения;

7) обратная связь.

3. Факторы, влияющие на процесс принятия решений

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:
1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
2) высокие издержки производства и обращения;
3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала. Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем.

Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:
1) воздействие на организацию;
2) срочность проблемы и ограничения по времени;
3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;
4) жизненный цикл проблемы.

Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами являются:
1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
2) высокие издержки производства и обращения;
3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала. Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем.

Для оценки вариантов слабоструктурированных решений применяют систему взвешенных критериев. Возможности такого подхода к выбору наилучшего варианта можно показать на несложном примере. Допустим, перед организацией стоит проблема выбора фирмы-поставщика нужных материалов. Таких фирм обнаружилось несколько, и все они в ходе предварительных переговоров дали согласие сотрудничать с данной организацией. Однако ими предлагаются разные условия в отношении поставок, цен, скидок и т. д. Требуется определить самого подходящего поставщика. Для этого проводится сравнительный анализ предлагаемых вариантов с ориентацией на наиболее значимые для организации-потребителя критерии. Предположим, что в данном случае в качестве таких критериев избраны следующие:

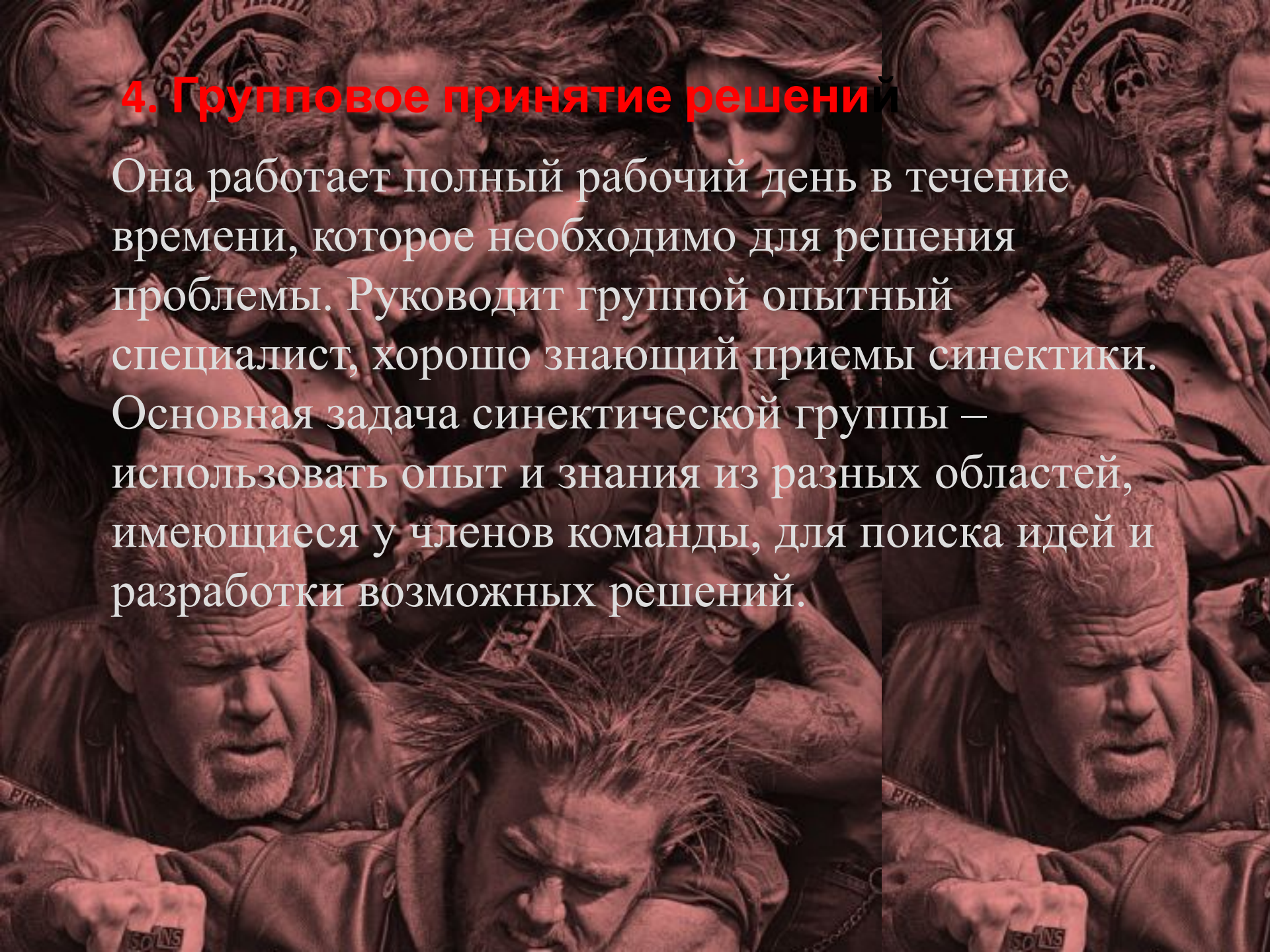
1) цена за единицу поставляемого материала;
2) размер минимальных поставок;
3) условия предоставления скидок и льгот;
4) качество материала;
5) географическое расположение фирмы-поставщика;
6) статус последней.

По своему значению для организации они неодинаковы, поэтому их необходимо «взвесить» относительно главного критерия. Пусть таковым определена цена на поставляемый материал, и ей придается максимальная числовая оценка, например, 10. Остальные оцениваются путем сравнения с наивысшей оценкой (табл. 2), в результате чего им присваиваются указанные в таблице веса.

Таблица 2 :

Таблица 2
Взвешивание критериев

Критерии выбора	**Вес, усл. ед.**
Цена материала	10
Размер минимальных поставок	4
Скидки и льготы	8
Качество материала	7
Дальность расстояния	10
Статус фирмы	2



4. Групповое принятие решений

Она работает полный рабочий день в течение времени, которое необходимо для решения проблемы. Руководит группой опытный специалист, хорошо знающий приемы синектики. Основная задача синектической группы – использовать опыт и знания из разных областей, имеющиеся у членов команды, для поиска идей и разработки возможных решений.