

Особенности процесса разработки и принятия управленческих решений на предприятии в современных условиях

В условиях динамично развивающейся внешней и внутренней среды решения должны приниматься быстро. Особо актуальной становится проблема качества принимаемых решений. Организация, способная принимать быстрые и одновременно качественные решения имеет неоспоримые преимущества.

Методологической основой процесса разработки и принятия решения является системный подход.

Предпосылкой выбора наилучшего решения является формирование представительного множества его вариантов. Однако, полностью формализовать данный процесс не представляется возможным, поскольку эта задача творческая, и большое значение имеет активизация разработчиков вариантов. На активизацию творчества работников направлены такие методы коллективного поиска вариантов, как: мозговой штурм, привлечение экспертов, диаграмма родства и др.

В течение длительного времени специалисты по принятию решений основное внимание уделяли рациональным методам разработки решений, прежде всего формальным. Но следующие решения показали, что на процесс выбора решения и его результаты большое влияние оказывают личные качества и интересы людей, принимающих решения.

Личностные характеристики личности, принимающей решения (ЛПР) обуславливают такие виды решений, как уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные, интуитивные, основанные на суждении.

В зависимости от таких ситуационных характеристик, как качество решения, наличие информации, степень структурированности проблемы, степень важности одобрения решения подчиненными, вероятность конфликтов и др., выделяют несколько моделей принятия решения:

- Модель личностно-ограниченной рациональности (удовлетворенность индивида);
- Рациональная модель (организационная максимизация);
- Политическая модель (индивидуальная максимизация);
- Модель организационно-ограниченной рациональности (удовлетворенность организации)

В иерархической организации возможны два направления распределения полномочий на принятие решений – централизация и делегирование, каждое из которых имеет свои преимущества и недостатки.

Задачей управления процессом принятия решения является последовательная и целеустремленная организаторская работа, при которой согласованы интересы людей и рабочих групп, сформирована мотивационная система и обеспечена эффективная работа команд.

Эффективность процесса принятия решения напрямую зависит от правильной формулировки проблемы. В качестве проблемы иногда могут выступать ее последствия, поэтому при диагностике проблемы следует провести анализ причин, определить их сущность, организационное и физическое местонахождение, «владельца» проблемы и др. Эффективный метод определения скрытых проблем, выражающихся в негативной динамике показателей деятельности организации, - анализ бизнес-процессов. Качество формулировки проблемы определяется качеством информационного обеспечения.

Ответственность за последствия решения возлагается на ЛПР. Это лицо ответственно перед руководством, перед самим собой, перед сотрудниками организации за правильность решения и его полную реализацию.

К числу типовых ошибок и ловушек в принятии решения относятся такие человеческие особенности, как ошибочные представления об объекте или о ситуации, использование нечеткой терминологии, логические и причинно-следственные ошибки, чрезмерная самоуверенность ЛПР, иллюзия подтверждающего уклона и др.

Знание менеджером содержания этапов процесса выработки управленческого решения, методов, обеспечивающих качество принимаемого решения на каждом этапе, способствует не только повышению эффективности управления организацией в целом, но и ее устойчивое положение на рынке конкурентов.

