Анализ и разработка схемы принятия решений в организации

Содержание

# Введение

1. Теория принятия решений в организации
   1. Система управления как система принятия решений, роль принятия решений в системе управления
   2. Этапы исследования организации как системы принятия решений
   3. Понятие о схеме принятия решений и ее значение для эффективного функционирования подразделений
2. Практическое исследование
   1. Анализ системы принятия решений в организации
   2. Предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений

Заключение

Список литературы

# **Введение**

Процессы принятия решений, понимаемые как выбор одной из нескольких возможных альтернатив, пронизывают всю человеческую жизнь. Большинство решений мы принимаем не задумываясь, так как существует автоматизм поведения, выработанный многолетней практикой. Есть решения, которым мы придаем малое значение, и поэтому мало задумываемся при осуществлении выбора. И, нако­нец, существуют проблемы выбора, решая которые, человек испы­тывает мучительные раздумья. Как правило, эти проблемы имеют исключительный неповторяющийся характер и связаны с рассмотрением целого ряда альтернатив. В таких проблемах новым яв­ляется либо объект выбора, либо обстановка, в которой совершается выбор. Такие проблемы принятия решений называются проблемами уникального выбора.

Существует множество различных проблем уникального выбора. Прежде всего, выделим проблемы, в которых в принципе может быть найдено рациональное, понятное другим людям изложение причин, приведших к выбору одной из альтернатив (заметим, что многие человеческие, "житейские" проблемы выбора не попадают под это определение). Наиболее характерными проблемами рационального выбора являются проблемы, возникающие перед людьми, работающими в разных административных службах, - при управлении организациями и совокупностью организаций. Любой сотрудник административного аппарата обязан быть рациональным хотя бы для того, чтобы иметь возможность объяснить другим логические ос­нования своего выбора.

# Проблемы выбора рационального управленческого решения в уникальных ситуациях, характерных для административной деятельности (выбор плана ка­питаловложений, выбор проектов проведения научных исследований и разработок, выбор плана производства изделий, выбор перспективного плана развития предприятия и др.) всегда интересовали многих специалистов и исследователей.

# **1. Теория принятия решений в организации**

* 1. **Система управления как система принятия решений, роль принятия решений в системе управления**

Функции принятия решений в методологии процесса управления многообразны и связаны, прежде всего, с решениями: по производству, маркетингу, менеджменту, планированию, организации, мотивации, контролю, распределению власти, разрешению конфликтов и др.

Каждая проблема принятия решения имеет свои особенности. Однако существует и нечто общее для всех проблем, а именно: определенная исходная ситуация, альтернативные варианты решения, определенные последствия различных вариантов. С помощью этих компонентов можно охарактеризовать любую проблему принятия решения.

Цели принятия управленческих решений. Внимательное рассмотрение процесса принятия решений с целью его лучшего уяснения приводит к необходимости четкого определения целей и задач. Нередко цели или, во всяком случае, непосредственно связанные с ними факторы являются как количественными (объективными), так и качественными (субъективными). В этих случаях для применения научных методов принятия решений нужны зрелость суждений и дальновидность, а также аналитическое и математическое мастерство.Следует помнить, что иногда для достижения поставленной цели требуется установить баланс между двумя или большим числом рассматриваемых факторов, причем в определенных ситуациях некоторые из них будут входить в задачу как ограничения, а не как компоненты поставленной цели.

*Управленческое решение* – это результат конкретной управленческой деятельности менеджера[[1]](#footnote-1). Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий[[2]](#footnote-2):

* 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

**1.2.Этапы исследования организации как системы принятия решений**

Принятие управленческих решений в сложных ситуациях требует тщательного анализа всех факторов и представляет собой многошаговый процесс, состоящий из последовательности взаимосвязанных этапов. Эти этапы описывают так называемый нормативный процесс принятия решений, который в литературе по теории управления обозначается также понятием *процессуального инварианта,* т.е. некоторой стандартной и неизменной последовательности шагов, которые должен сделать любой руководитель, если он хочет принять рациональное решение. Обычно процесс принятия управленческих решений охватывает три основных фазы: подготовка, принятие и реализация. Однако каждая из них представляет собой сложный процесс, состоящий из ряда последовательных этапов. В настоящее время разработано много различных подходов к выделению этапов принятия управленческих решений.

Для того, чтобы изучать организацию как систему принятия решений необходимо пройти следующие этапы:

Постановка задачи

Предварительный анализ информации

Формирование исходных гипотез

Планирование и организация

Проведение эксперимента

Анализ и обобщение

Проверка исходных гипотез

Окончательная формулировка новых факторов и законов

Внедрение полученных результатов

Гипотеза - не вполне доказанное состояние системы в будущем

Гипотеза принимается, отвергается, корректируется

Саймон обратил внимание тех, кто занимается теорией организации, на процессы принятия решения внутри организации. Он отказался от традиционного подхода и сосредоточился на исследовании процессов решения человеком проблем и на механизмах выработки решений как основных факторах, определяющих поведение организации. С его точки зрения, членов организации нельзя рассматривать как чисто механические элементы. Их надо воспринимать как личности с их желаниями, мотивами, возможными стремлениями и влечениями, которые ограничивают их способность к разумным решениям проблем.

Саймон использует термин “принятие решения” как синоним термина “руководство”. В этом смысле выработка решения включает три основных этапа: информацию- оценку обстановки для определения условий, которые надо знать для принятия решения; проектирование- поиск, разработка и анализ возможных вариантов действий; и выбор- отбор одного какого-то направления действий из возможных альтернатив.

В книге, написанной совместно с Марчем, Саймон рассматривает процесс принятия решений как основу для создания еще более общей теории организации. Главная идея этой книги выражена следующим образом: “Основные особенности структуры и деятельности организации определяются характерными особенностями процесса решения проблем человеком и процесса разумного выбора. Мыслительные способности человека ограничены по сравнению со сложностью проблем, стоящих перед отдельной личностью и организацией. Поэтому для рационального поведения необходимо создавать упрощенные модели, которые воплотят в себе главные черты проблемы без всей ее сложности”.

Такое представление позволяет существенно дополнить традиционную и неоклассическую теории организации за счет знаний, почерпнутых из социальных наук, о мотивах поведения человека, конфликтах интересов, восприятии нового и ограничениях разумности поведения, т.е. всего того, что оказывает серьезное влияние на поведение организации в целом.

Сайерт и Марч развили стройную теорию поведения предпринимательских организаций, обратив особое внимание на процесс принятия решений в организации. Они исходили из того, что “для понимания современных процессов принятия решений по экономическим вопросам необходимо кроме изучения проблем рынка исследовать внутреннюю деятельность фирмы - изучать воздействие организационной структуры и традиционной практики на разработку целей фирмы, на оценку перспектив ее развития и на осуществление выбора вариантов действий”.

* 1. **Понятие о схеме принятия решений и ее значение для эффективного функционирования подразделений**

Обычно выделяют следующие глобальные этапы принятия решения.

1. Определение цели, которую необходимо достичь в результате принятия решения,

2. Выдвижение альтернативных методов достижения цели или допустимых альтернатив,

3. Сравнение допустимых альтернатив,

1. Выбор в качестве решения наиболее предпочтительной из рассмотренных альтернатив.

***Определение альтернатив*** - это формулирование набора альтернативных решений, т.е. вариантов решений проблемы. Желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. На практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или времен, чтобы сформулировать и оценить каждую возможную альтернативу. Кроме того, рассмотрение большого числа альтернатив трудновообразимо и ведёт к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьёзного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Для трудных проблем необходим углублённый анализ, чтобы разработать несколько действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдёт, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять пред требованием немедленных действий тогда, когда они просто вредны. Опытные менеджеры в таких случаях имитируют ***“кипучую деятельность”***.

### Оценка альтернатив

При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них, и возможные последствия. Практически любая альтернатива сопряжена с отрицательными аспектами, поэтому почти все управленческие решения содержат компромисс. Для сопоставление решений применяют выработанные ранее критерии. Если какая-либо альтернатива не может удовлетворить одному или нескольким установленным критериям, её дальше нельзя рассматривать как возможную альтернативу.

Критерии выбора могут быть ***качественными*** и ***количественными***. Каждый качественный и количественный показатель варианта решений можно представить в сопоставимых величинах, если придать им определённый вес с помощью весовых коэффициентов или оценивать вес показатели в баллах по определённой шкале. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого-то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора.

#### Выбор альтернативы

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т.е. принять окончательное решение , сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, поскольку самое лучшее решение не всегда можно выбрать из-за нехватки времени и информации.

Для разрешение проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть ***реализовано***. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Руководитель должен ***убеждать*** в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несёт благо организации в целом и каждому работнику в отдельности. Некоторые руководители необоснованно считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако подход тика “начальник всегда прав” сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

***Обратная связь***

Обратная связь – это поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения- позволяет руководителю скорректировать решение, пока организации ещё не нанесён значительный ущерб. Оценка решения руководством выполняется с помощью функции контроля.

Все это можно представить в виде следующей схемы.

***Процесс принятия решения*.**

|  |
| --- |
| Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ |
| Восприятие и признание проблемы  Интерпретация и формулирование проблемы  Определение критериев успешного решения |

|  |
| --- |
| Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ |
| Разработка альтернатив  Оценка альтернатив  Выбор альтернативы |

|  |
| --- |
| Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ |
| Организация выполнения решения  Анализ и контроль выполнения решения  Обратная связь и корректировка |

1. **Практическое исследование**
   1. **Анализ системы принятия решений в организации**

В книге, написанной совместно с Марчем, Саймон рассматривает процесс принятия решений как основу для создания еще более общей теории организации. Главная идея этой книги выражена следующим образом: “Основные особенности структуры и деятельности организации определяются характерными особенностями процесса решения проблем человеком и процесса разумного выбора. Мыслительные способности человека ограничены по сравнению со сложностью проблем, стоящих перед отдельной личностью и организацией. Поэтому для рационального поведения необходимо создавать упрощенные модели, которые воплотят в себе главные черты проблемы без всей ее сложности”.

Рассмотрим существующую в ООО «Ресфракт» систему принятия решений. Для примера возьмем ситуацию принятия решения по вопросам сотрудничества с новым поставщиком, т.к. в любом бизнесе снабжение является одним из основных, если не главным элементом работы.**2.3. Предложения по совершенствованию действующей схемы принятия решений**

Оптимизация решения – это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение – это выбранное по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение.

Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то её целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов.

Методы оптимизации:

- анализ;

- прогнозирование;

- моделирование.

Модель это представление объекта системы или идеи в некоторой форме отличной от самой целостности. Она является упрощенным изображением конкретной жизненной (управленческой) ситуации. Другими словами, в моделях определенным образом отображаются реальные события, обстоятельства и т.д.

Существует ряд причин обусловливающих использование модели вместо попыток прямого воздействия с реальным миром:

* *сложность* реального мира (реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число перемены, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека и постичь его можно упростив реальный мир с помощью моделирования);
* *экспериментирование* (встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» новый автомобиль, «Ай Би Эм» - новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени. Существуют бесчисленные критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни.);
* ориентация управления на будущее (невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальные и осязаемые, и это, в конечном счете должно выразиться в их повороте к чему-то видимому. Моделирование – единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать.).

Что касается системы принятия решения в ООО«Рефракт», то ее особенностью является малое число уровней управления (2 –3 для разных решений)**Заключение**

Непостоянная экономическая и политическая обстановка, сложившаяся в нашей стране, заставляет предприятия тщательней и взвешенно принимать различные решения, составлять планы развития, оценивая существующую реальность.

Неоклассическая концепция экономической организации исходит из необходимости принятия субъектами рациональных решений. Это подкрепляется основными выводами теории микроэкономики – равновесие потребителя на основе рационального выбора (максимизация полученной полезности при данном доходе), равновесие производителя также на основе рационального выбора (максимизация прибыли в краткосрочном периоде). Однако приходится констатировать, что в действительности рациональные решения для фирмы маловероятны. Прежде всего, из-за соглашательства и непродуманной политики экономических субъектов.

Многие исследования, проводимые в США, свидетельствуют о том, что даже преуспевающие бизнесмены при­нимают обоснованные и осмысленные решения только в половине случаев. Можно только удивляться тому, как некоторые бизнесмены принимают решения, несостоятельность которых видна даже неис­кушенному человеку. А ведь повышение качества решений, принимаемых хозяйственными руководителями, является важнейшим резервом повышения эффективности всего общественного производства.

Мне кажется, что такие неудовлетворительные результаты прежде всего обусловлены незнанием или пренебрежительным отношением к теории принятия решений в менеджменте. Многие менеджеры считают принятие управленческого решения как нечто само собой разумеющееся. Разработка и принятие решения – это, по существу, выбор из нескольких возможных решений данной проблемы. Варианты принимаемых решений могут быть реальными, оптимистическими и пессимистическими. Признаком научной организации управления, научного стиля и методов работы руководителя является выбор лучшего варианта решений из нескольких возможных. Окончательное решение проблемы наступает после «проигрывания» различных вариантов, группировки их по значимости , отклонения заведомо непригодных и нереальных. Следует также остерегаться стремления ускорить процесс принятия решений, что влечёт за собой подчас неточности и искажения в принимаемых решениях. Выбирая окончательный вариант решения, необходимо учитывать огромное множество различных влияний и возможностей просчёта, объясняемого как субъективными данными самого работника, так и некоторыми объективными данными самого механизма точности расчётов. Руководитель должен учитывать, что в практической, реальной действительности редко возникает возможность осуществления лишь одного варианта, который имеет явное и значительное преимущество перед другими . Принимая окончательное решение , необходимо предвидеть также возможность лишь частичного успеха или неуспеха принимаемого решения, а поэтому рекомендуется предварительно запланировать вспомогательные (резервные) мероприятия, которые в случае неудачи принятого решения могут быть проведены взамен намеченным.

**Список литературы**

1. Вейл П. «Искусство менеджмента», М. Юрист, 1994
2. Виханский О.С., А.И. Наумов Менеджмент: учебник – М.: Гардарики, 2002.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 1994.
4. Драчева Е.Л., Л.И. Юликов Менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия»: Мастерство, 2002.
5. Кохно П.А., Микрюков В.А., Коморов С.Е. Менеджмент. - М., 1993.
6. Ладанов И.Д. «Практический менеджмент», М., 1995
7. Мескон М., М.Альберт, Ф.Хедоури «Основы менеджмента», - М. «Дело», 1998г.
8. Основы менеджмента и маркетинга, под ред. Седегова Р.С., - Мн. «Высшая школа», 1995 г.
9. Основы менеджмента. Уч. Пособие для вузов/ Под науч. Ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998.
10. Паркинсон, С. Нортког, Рустомжи М.К. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992.
11. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.

1. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник.–М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994. [↑](#footnote-ref-1)
2. Голубков Е.П. Какое принять решение? (Практикум хозяйственника). – М.: Экономика, 1990. – 189 с. [↑](#footnote-ref-2)