

image not found or type unknown



Прежде чем начать говорить непосредственно о видах решений, стоит поговорить о принятии решений в целом. Принятие решений в организации характеризуется как процесс определения и решения проблем. В большинстве источников выделяется две ключевых стадии в процессе принятия решений в организации. Сначала идет определение проблемы. Здесь отслеживается информация об условиях внешней обстановки и самой организации с целью определить уровни эффективности и выявить причину недостатков. Затем идет решение проблемы. Здесь рассматриваются альтернативные варианты действий, затем выбирается и внедряется один вариант.

Рассмотрим запрограммированные и незапрограммированные решения. Можно провести разграничение между запрограммированными и незапрограммированными решениями.

Запрограммированные решения характеризуются следующим тем, что они повторяются и четко определены; в организации уже имеются процедуры работы с данной проблемой; имеется полная информация по текущим показателям; проблема имеет четкую структуру в вопросе критериев эффективности; альтернативы легко определяются, и имеется большая вероятность успеха.

В организации имеется очень много действий, которые определяются запрограммированными решениями. Например, оплата по больничному листу или наложение взыскания за прогул. Запрограммированные решения могут быть и сложными, трудоемкими, например, составление годового отчета отдела или определение бюджета.

Незапрограммированные решения имеют следующие характеристики: новые, слабо определены и нет системы их решения; нет достаточной информации о проблеме; нет четких критериев эффективности решения; альтернативы решений не ясны; существует неопределенность относительно того, будет ли выдержан предложенный путь действий; обычно возможно разработать немного вариантов действий, поэтому традиционно принимается одно решение проблемы.

Незапрограммированные решения играют большую роль при разработке и реализации стратегии. Например, такие, как реорганизация подразделений

организации или системы премирования.

Важные организационные управленческие решения, т.е. те, которые являются и незапрограммированными и затрагивают всю организацию или значительную ее часть, имеют определенное количество конкретных характеристик, в частности, таких: обычно не принимаются единолично одним управляющим; включают много подразделений, множество точек зрения и ожиданий, которые лежат за пределами отдельного принимающего решения лица; включают большой объем информации, который не вписывается в границы компетентности и профессиональной подготовки отдельных менеджеров; подразумевают значительную политическую активность и создание коалиций.