





3.3. ПРОЦЕСИ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ В МЕНИДЖМЪНТА НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ



Всички **управленски действия**, а и **без** (да се) **действия**, са следствие от **вземането** или **невземането** на едни или други **решения**.
Всичко което извършват органите и звената в **субекта на управление (ръководителите)** е или **подготовка за вземане на решение**, или **вземане на решение**, или **осигуряване изпълнението на вече взети решения**.



3.3.1. ПРОЦЕС НА РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ



**ПРОБЛЕМЪТ е ВЪЗНИКВАНЕ НА
НЕРЕГЛАМЕНТИРАНО ОТКЛОНЕНИЕ НА
СТОПАНСКИТЕ ИЛИ УПРАВЛЕНСКИТЕ ПРОЦЕСИ ОТ
НОРМАЛНИЯ, ОЧАКВАНИЯ НАЧИН НА ТЯХНОТО
ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ ИЛИ ОТКРИВАНЕТО НА ПО-ДОБРИ
ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ТЯХНОТО ИЗПЪЛНЕНИЕ в
стопанската и/или управленската дейност на
организацията.**

Проблемната ситуация се характеризира със СМУЩАВАЩИ ВЪТРЕШНИ ИЛИ ВЪНШНИ ВЪЗДЕЙСТВИЯ, при които:


- има **ОТКЛОНЕНИЯ НА ПРОЦЕСИТЕ ИЛИ НА ТЕХНИТЕ ПАРАМЕТРИ ОТ ПРЕДВАРИТЕЛНО ЗАДАДЕНИТЕ** (планирани, стандартни или нормативни) **СТОЙНОСТИ**;
- има **ОТКЛОНЕНИЕ ОТ ПОСТАВЕНИТЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**;
- са възникнали и трябва да бъдат използвани **ПО-ДОБРИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ НА СТОПАНСКАТА И УПРАВЛЕНСКАТА ДЕЙНОСТ**, чрез което по-рационално да бъдат постигнати целите на организацията.

Процес „РЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ“:



НАБЛЮДАВАНЕТО (МОНИТОРИНГЪТ) е начална фаза на процеса „решаване на проблеми”, който се осъществява от субекта на управление и бива:


- **СПОНТАННО** – **непреднамерено, непланирано**, като реално се извършва **непрекъснато** и **едновременно** с изпълнението на управленските задължения;
- **РЕГЛАМЕНТИРАНО** – **планирано, задължително**, по определен начин (**вътрешноорганизационни правила**), в **определено време** и в определени „**точки**” на протичащите стопански и управленски процеси.



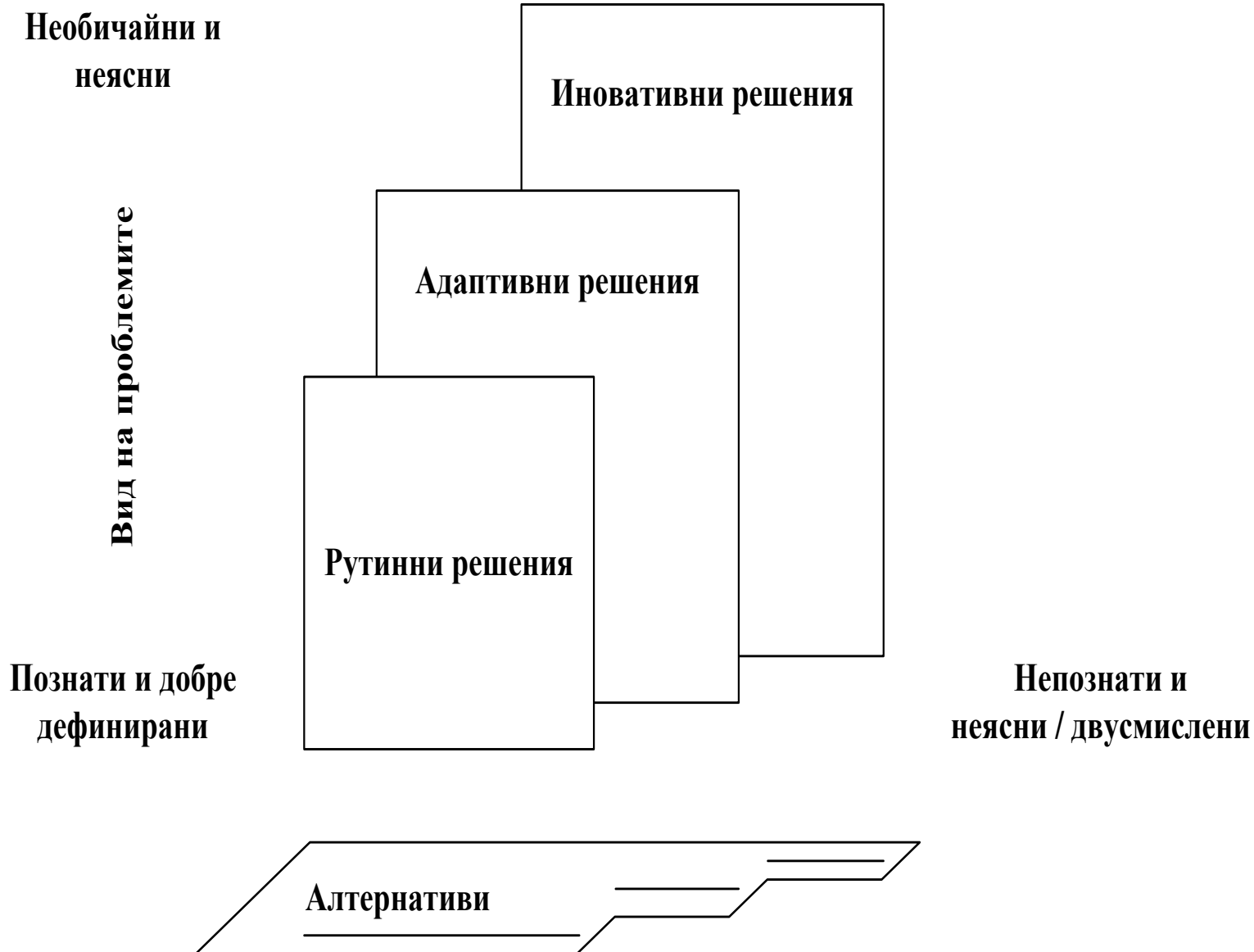
ОТКРИВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ е тази фаза на процеса „*решаване на проблеми*”, през която **СУБЕКТА НА УПРАВЛЕНИЕ** **ОСЪЗНАВА** **НАЛИЧИЕТО НА ПРОБЛЕМ И/ИЛИ ПРОБЛЕМИ.**

Проблемите могат да бъдат класифицирани въз основа на следните критерии:

- Според **общите функции на управление** – проблеми на **планирането, организирането и контролирането**.
- Според **степената на новост** – **рутинни (стандартни), адаптивни и иновативни (нестандартни) проблеми**.
- Според **обхвата на управление в организационен и времеви аспект** – проблемите са **стратегически, тактически, оперативни** (могат да бъдат използвани и други времеви интервали).


- 
- Според **характера на дейността**, в която се появяват, и **необходимата професионална подготовка за решаването им** – проблемите са **технически, икономически, социално-психологически, организационни, маркетингови, ръководни** и пр.
 - Според **степената на определеност на резултата**, очакван от решението – проблемите са с **ясно определен** и с **неясно определен краен резултат**.
 - Според **степената на структурираност** – проблемите са **структурирани, слабо структурирани** и **неструктурирани**.

Връзка „ПРОБЛЕМИ – АЛТЕРНАТИВИ – РЕШЕНИЯ”:






3.3.2. ПРОЦЕС НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ



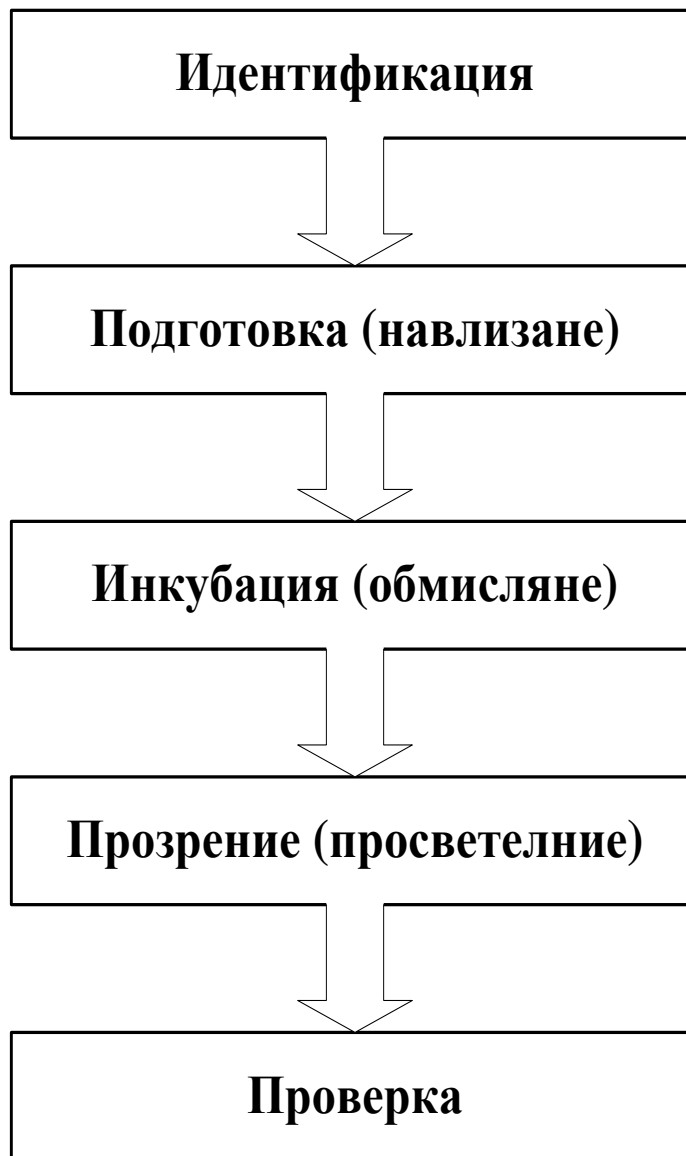
ПРОЦЕСЪТ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЯ включва **ВСИЧКИ ДЕЙСТВИЯ НА СУБЕКТА НА УПРАВЛЕНИЕ** (органи и звена в управлението на организацията), ЧРЕЗ КОИТО СЕ **ПОДГОТВЯТ, ВЗЕМАТ И РЕАЛИЗИРАТ УПРАВЛЕНСКИТЕ РЕШЕНИЯ.**




Класификацията на процесите за вземане на решения може да се осъществи въз основа на следните критерии:


- Според броя на участниците във вземането на решение, те биват: *индивидуални* и *колективни*.
- Според характера на процеса решенията са: *рутинни (програмирани)* и *нерутинни (непрограмирани)*.
- Според начина на вземане (протичане на процесите) решенията са: *интуитивни, логически* и *рационални*.

Фази на ИНТУИТИВНИЯ И ЛОГИЧЕСКИЯ ПРОЦЕСИ НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ:



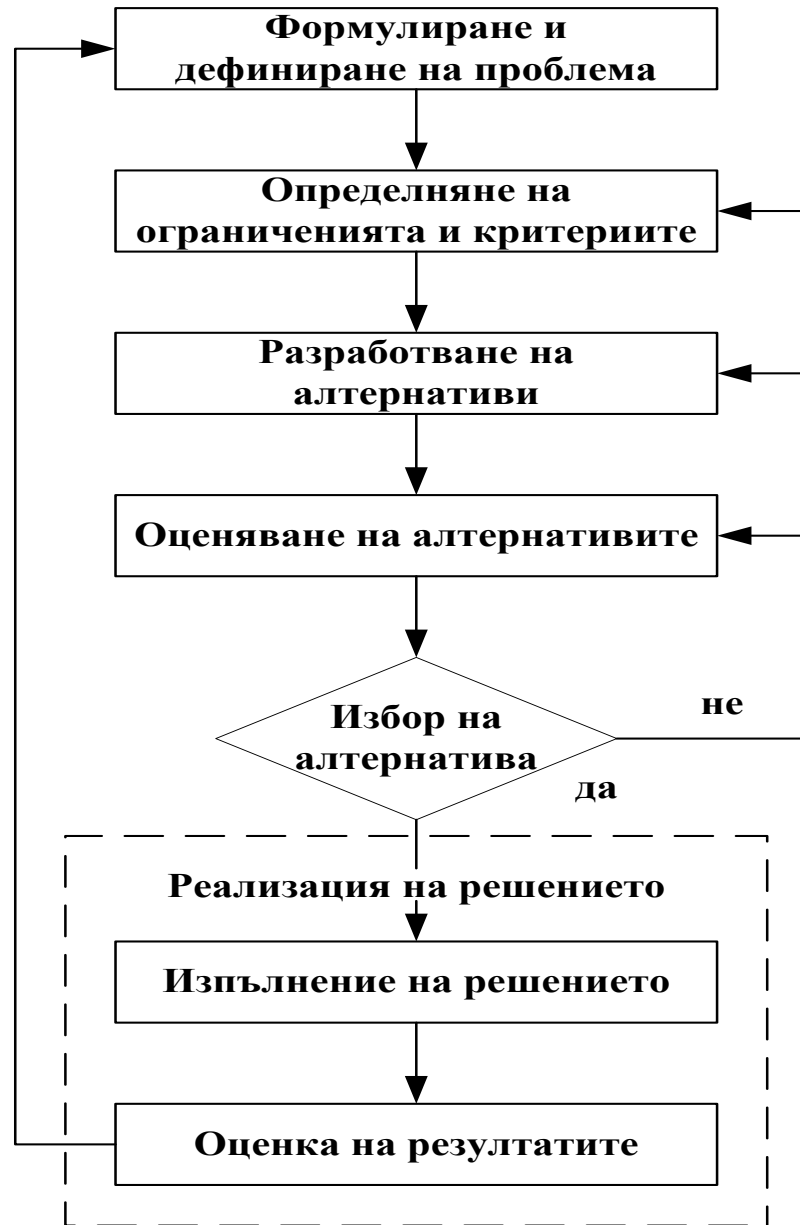



При **интуитивния процес на вземане на решение** фазите на протичане не са строго регламентирани, **мисловният процес** е главно **подсъзнателен** и **изборът е спонтанен** и въз основа на **вътрешното усещане** за правилност в избора. Няма целево сравняване на алтернативи – **изборът е под влияние на интуицията („шесто” чувство)**.



Логическият процес на вземане на решение
в значителна степен е близък по фази до
интуитивния процес, но при него след
идентификацията на проблема,
навлизането в проблемната ситуация и
обмислянето протича **по-**
систематизирано и със съзнателното
използване на логически операции.

Фази на РАЦИОНАЛНИЯ ПРОЦЕС НА ВЗЕМАНЕ НА РЕШЕНИЕ:





Рационалният процес на вземане на решение включва всички действия на органите и звената в управлението на организацията по подготовката, вземането и реализирането на управленските решения.

Вземането на решение е избор на един начин (един вариант, една алтернатива) на действие между повече възможни.

I ФАЗА „ФОРМУЛИРАНЕ И ДЕФИНИРАНЕ НА ПРОБЛЕМА” изисква **анализиране на проблемната ситуация**, извличане на същността на възникналите **противоречия, отклонения** или **възможности** и краткото и ясно дефиниране на проблема, т.е. да се определят:

- **Симптомите (признаците)** за затруднения в дейността, неизползване на наличните възможности или необходимостта от използване на нови възможности;
- **Причините**, породили проблема, за което е необходимо да се събере начална релевантна информация, за да се направят изводи и преценки, които да позволят правилното дефиниране на проблема.

II ФАЗА „ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ОГРАНИЧЕНИЯТА И КРИТЕРИИТЕ” действията на субекта на управление са насочени КЪМ:

- **Определяне на ограниченията** при решаване на проблема и реализиране на решението в организацията. Ограниченията могат да бъдат най-различни: **вътрешни** и **външни**, **финансови**, **материални**, **технически** и **технологични**, **пазарни**, **правни** и т. н.
- **Определяне на критериите**, по които ще се оценяват разработените варианти за решение. Критериите са онези **прагови стойности** или **избрани величини** на различните характеристики на алтернативите, **достигането** и **надхвърлянето** на които (от гледна точка на полезност, рационалност или ефективност) дава **възможност за сравнителната им оценка.**


III ФАЗА „РАЗРАБОТВАНЕ НА АЛТЕРНАТИВИ” органите на управление и управленските звена на субекта на управление насочват дейността си по **разработване на задоволителен брой варианти** за решаване на проблема.

IV ФАЗА „ОЦЕНЯВАНЕТО НА АЛТЕРНАТИВИТЕ” се основава на **определените критерии** и се осъществява при **съобразяване с ограниченията**. Могат да се използват и специални методи за **сравнителна оценка** на разработените варианти.

V ФАЗА „ИЗБОРЪТ НА АЛТЕРНАТИВА ЗА РЕШЕНИЕ” е решаващата фаза в процесът на вземане на решение. Ако проблемът е бил **правилно формулиран**, а **вариантите правилно разработени и оценени**, може да се вземе **окончателното решение**, както и обратното.

VI ФАЗА „РЕАЛИЗАЦИЯ НА РЕШЕНИЕТО” осигурява **отстраняването на проблемната ситуация** и се **„затваря”**, като единство на **прави** и **обратни връзки**, конкретния управленски процес по вземане и реализация на решението. Следователно решаването на проблема **не приключва с избора на предполагаемия най-добър вариант**, а следват подфазите на:

- **ИЗПЪЛНЕНИЕ НА РЕШЕНИЕТО** - ангажира съответния **управленски капацитет**, за да се осъществи **необходимият процес на управление**;
- **ОЦЕНЯВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ** - **измерване и съпоставяне** на **фактическите с очакваните резултати от взетото решение**.



Факторите на външната и променливите на вътрешната среда влияят *пряко* и *косвено* върху дейността на организациите. Тези условия се отличават с все по-голяма **неопределеност**, **сложност** и **динамика**, което увеличава „**риска**“ при вземане на решения от органите на управление.

„РИСКЪТ“ се отнася до **СТЕПЕНТА НА ВЕРОЯТНОСТ ЗА УСПЕХ, С КОЯТО МОЖЕ ДА СЕ ПРОГНОЗИРА ПОЛУЧАВАНЕТО НА ЖЕЛАНИТЕ РЕЗУЛТАТИ** от използването на **една или друга алтернатива** за отстраняване на **проблемната ситуация**.

Риск за успех в съответствие със състоянието на средата се характеризира с:

- **ОПРЕДЕЛЕНОСТ** - вероятност за успех $p=1$
- **МЕЖДИННИ СЪСТОЯНИЯ** - вероятност за успех $0 < p < 1$
- **НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ** - вероятност за успех $p=0$

сигурност

Обективни
ВЪЗМОЖНОСТИ

Рутинни решения


РИСК

Адаптивни решения

Субективни
ВЪЗМОЖНОСТИ

Иновативни решения


несигурност



Условията на **ОПРЕДЕЛЕНОСТ** се отличават с това, че позволяват със **ЗНАЧИТЕЛНА ТОЧНОСТ ДА СЕ ПРЕДВИДЯТ РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ВСЕКИ ВАРИАНТ НА РЕШЕНИЕТО.**

Условията на **РИСК** са тези, при които **РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ВЗЕТИТЕ РЕШЕНИЯ МОГАТ ДА СЕ ОПРЕДЕЛЯТ С НЯКАКВА ВЕРОЯТНОСТ ЗА УСПЕХ.** Вероятността може да се определи чрез математически или статистически методи, както и експертно или интуитивно въз основа на управленския опит.

Условията на **НЕОПРЕДЕЛЕНОСТ** са тези, при **КОИТО НЕ Е ВЪЗМОЖНО ДА СЕ ОПРЕДЕЛЯТ ПОСЛЕДИЦИТЕ ОТ ВЗЕТИТЕ РЕШЕНИЯ.** Подобни решения са оправдани само в случаите, когато факторите, които трябва да се вземат под внимание, са нови и толкова сложни, че за тях не може да се получи достатъчна и релевантна информация.



Когато започне **изпълнението**, започва и **оценяването** (обратната връзка с проблемната ситуация и нейното отстраняване), т. е. **измерване и съпоставяне на фактическите резултати от решението с очакваните**. Въз основа на тази **информация органът на управление може**, ако е необходимо, **да предприеме регулативни действия с цел да се постигнат предвидените резултати**, т.е. **възникват нови проблемни ситуации и процеси на вземане на решения**.