

Лекция 6. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- 1. Природа процесса принятия решений.**
- 2. Рациональное решение проблем.**
- 3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.**

1. Природа процесса принятия решений

РЕШЕНИЕ — это выбор альтернативы.

Ответственность за принятие важных организационных решений особенно ярко проявляется на высших уровнях управления.

Руководитель не может принимать непродуманных решений.

Организационные решения

Таблица 7.1. Решения, типичные для функций управления



Планирование

1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?
2. Какими должны быть наши цели?
3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?
4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?

Организация деятельности

1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?
2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?
3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?
4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?

Мотивация

1. В чем нуждаются мои подчиненные?
2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?
3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?
4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

Контроль

1. Как нам следует измерять результаты работы?
2. Как часто следует давать оценку результатов?
3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?
4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ — это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

- Цель организационного решения — обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам.
- Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные и незапрограммированные*.

ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ

- это результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.

НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

КОМПРОМИССЫ.

- Специалист по изучению проблем управления Роберт Кац указывает, что каждое решение должно: «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей».
- Эффективно работающие руководители и люди, наиболее удачливые в повседневной жизни, — это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю.

Подходы к принятию решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента:

- Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко.
- Второй момент состоит в том, что принятие решения — это психологический процесс.

Процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ — это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен.

РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом.

2. Рациональное решение проблем

Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что рациональное не зависит от прошлого опыта.

Этапы рационального решения проблем:

1. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ.

- Проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты.
- Как проблему можно рассматривать также потенциальную *возможность*.
- Питер Друкер указывает, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же «должны быть следствием использования возможностей».

- Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.
- Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию.
- РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ (relevant — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.



2. ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.

- Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными*, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений.
- Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы.
- Руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора - эти стандарты принято называть критериями принятия решений.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ.

- В идеале выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей.

4. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ.

- После составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы.
- При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия.
- Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы.
- Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель.
- Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями.

5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ.

- Исследователь Герберт Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет «удовлетворяющим», а не «максимизирующим».
- РЕАЛИЗАЦИЯ. Как подчеркивает Харрисон: «Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления».
- Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть *реализовано*.

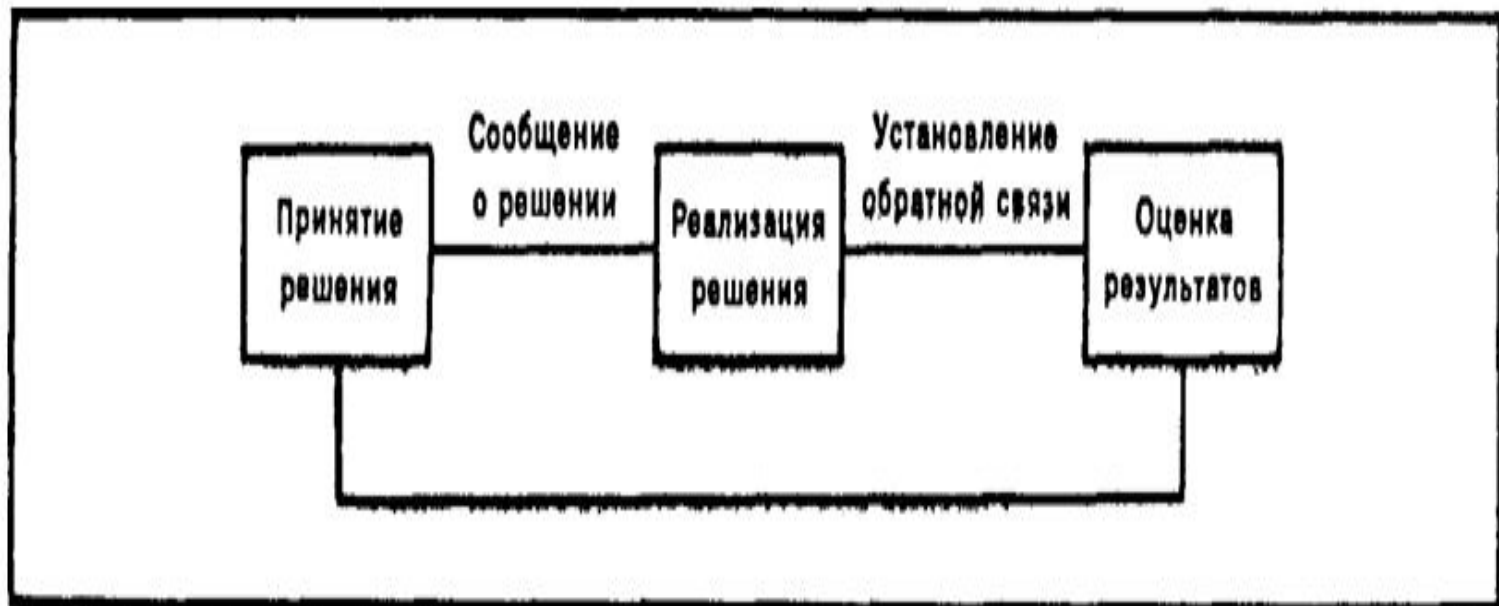


Рис. 7.3. Реализация и оценка, фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению проблемы.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.

- На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.
- Обратная связь — позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба.

3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений

Личностные оценки руководителя

- Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага.

Среда принятия решения

- Риск относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат.
- Решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности*, *риска* или *неопределенности*.

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.

- Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора.

РИСК.

- К решениям, принимаемым в условиях *риска*, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но *вероятность* каждого результата известна.
- Вероятность *объективна*, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа, накопленного опыта.
- Руководство обязано учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.

- Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.
- Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности:

- Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему.
- Вторая возможность — действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий.

ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА.

- Решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными.

Информационные ограничения

- В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, использованием услуг внешних консультантов и т.п.

Поведенческие ограничения

- От способа обмена руководителя с подчиненными информацией зависит поведение последних.

Негативные последствия

- Принятие управленческих решений - искусство нахождения эффективного компромисса.
- Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша.

Взаимозависимость решений

- В организации все решения взаимосвязаны.
- Единичное *важное* решение может потребовать сотен решений менее значительных.