

Принятие управленческих решений

Управленческое решение - это нахождение определенного результата действий, сам процесс деятельности и ее конечный результат. Управленческое решение является основным и наиболее эффективным средством воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы.

Выделяют два уровня решений в организации:
индивидуальный и организационный



Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важно для выполнения всех других функций управления.

Типология управленческих решений и нормативные требования к ним

Организационные решения подразделяются на две основные категории: *запрограммированные* и *незапрограммированные*

Запрограммированные решения имеют основные особенности:

- ❑ они принимаются в ситуациях, которые могут быть предвидены заранее;
- ❑ они реализуются в стандартных ситуациях, непосредственно связанных с основными задачами и сферами деятельности организации;
- ❑ для них характерен более или менее известный, определенный набор возможных альтернатив преодоления, а сами решения сводятся лишь к выбору из них, но не требуют генерации новых вариантов;
- ❑ сам процесс решения и в первую очередь фаза оценки альтернатив разворачивается по четким, а часто – формализованным (математическим) правилам и носит алгоритмический характер;
- ❑ принимаемые решения характеризуются минимальным риском и относительной ясностью путей реализации решения.

Незапрограммированные решения имеют те же особенности, но с «обратным знаком».

В практике управления гораздо чаще встречаются решения, частично являющиеся запрограммированными, а частично - незапрограммированными, т.е. комбинированные решения.

Другая важнейшая классификация нормативных решений предполагает разделение их видов в зависимости от того, при реализации какой функции управления они осуществляются. По этому признаку выделяются: *целевые, прогностические, плановые, мотивирующие, контрольные, организационные, коррекционные, производственно-технологические решения.*

По признаку исходной неопределенности ситуации управленческих решений и соответственно процессы выбора в них подразделяются на *структурированные* и *неструктурированные*.

Первые отличаются от вторых по трем основным признакам: субъект располагает в них всей необходимой и достаточной информацией для решения; заранее известен набор альтернатив выхода из ситуации; для каждой альтернативы известны наборы «выигрышей» и «проигрышей», к которым приведет ее принятие, т.е. система последствий.

Разделение управленческих решений на *детерминистские*
и *вероятностные*.

Первые имеют место в структурированных ситуациях. Они характеризуются, **во-первых**, использованием в их подготовке нормативных процедур, а **во-вторых**, направленностью на максимальное устранение элементов риска из их процесса.

Вторые характеризуются использованием «мягких» - ненормативных процедур выработки, а часто - интуитивных средств и вполне допускают риск как необходимый параметр итогового решения.

Классификация базирующаяся на психологическом критерии и включает три типа решений: *интуитивные* решения; решения, основанные на *суждениях*; *рациональные* решения.

Интуитивные решения отличаются тем, что в них вообще не представлены те этапы, которые были рассмотрены выше и, в частности, этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив.

Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. Субъект выбирает ту альтернативу, которая принесла ему успех в прошлом.

Рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности нормативных аналитических процедур, которые были рассмотрены при характеристике основных этапов процесса управленческого решения.

По признаку содержания также *выделяются запрещающие, разрешающие и конструктивные* решения.

Суть первых двух ясна по определению - они либо дают «добро», либо «накладывают вето» на предложения снизу.

Конструктивные же решения - те, в которых руководитель не столько санкционирует или запрещает предложенный ему другими вариант, а разрабатывает и предлагает его сам.

Разделение на две основные категории: *индивидуальные* и *коллегиальные*.

Управленческие решения могут приниматься как результат индивидуального труда руководителя. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения.

Управленческие решения очень часто принимаются в совместной - коллегиальной форме.

Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая *стратегия* используется в коллегиальных управленческих решениях. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений - *мажоритарная* (стратегия простого большинства); стратегия *консенсуса*; стратегия *«навязанного выбора»*, когда руководитель хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, все же право на окончательное решение оставляет за собой.

Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого эффективность управленческой деятельности может быть максимизирована.

Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей.

Своевременность решения. Нет «абсолютно правильных» решений - все они обретают это свойство лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично и достаточно быстро сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия - либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед».

Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям. Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и вообще - обладающее всеми мыслимыми достоинствами решение будет бесполезным без свойства реализуемости. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческое решение фактически всегда выступает как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами.

Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение дает не только общее - принципиальное разрешение проблемной ситуации, но и включает план - конкретные способы его реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение по отдельным подразделениям и работникам. Это является одновременно и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля за результатами решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным.

Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому, если решение принято, оно должно выполняться. Поэтому руководитель, как никто другой должен проявлять жесткость, твердость в ходе реализации решения. Однако грань между твердостью как позитивным качеством и консерватизмом очень тонка и подвижна.

Организационные факторы управленческих решений

Понятием факторов управленческих решений обозначаются основные параметры внешней и внутренней среды организации, оказывающие на них наиболее сильное влияние. Совокупность данных факторов характеризуется предельно высоким разнообразием и сложностью. Это обусловлено комплексным, т.е. *социотехническим* типом организационных систем, а также множественностью форм их взаимодействия с внешним окружением

Разнопорядковые факторы: производственно-технологические, социально-экономические, субъективно-психологические, культурные, демографические и др. Все они разделяются на внешне- и внутриорганизационные и воздействуют на реализацию функции принятия решения.

В теории управления все же сложились определенные представления о существовании трех *интегральных параметров* среды, в наибольшей мере влияющих на реализацию этой функции. Ими являются *неопределенность, сложность и динамичность* среды принятия решения.

Под *неопределенностью* понимается недостаточность *релевантной* информации для выбора управленческих альтернатив. Релевантная информация - та, которая адекватна содержанию возникающих проблемных ситуаций, характеризует их содержание и необходима для выработки обоснованного решения.

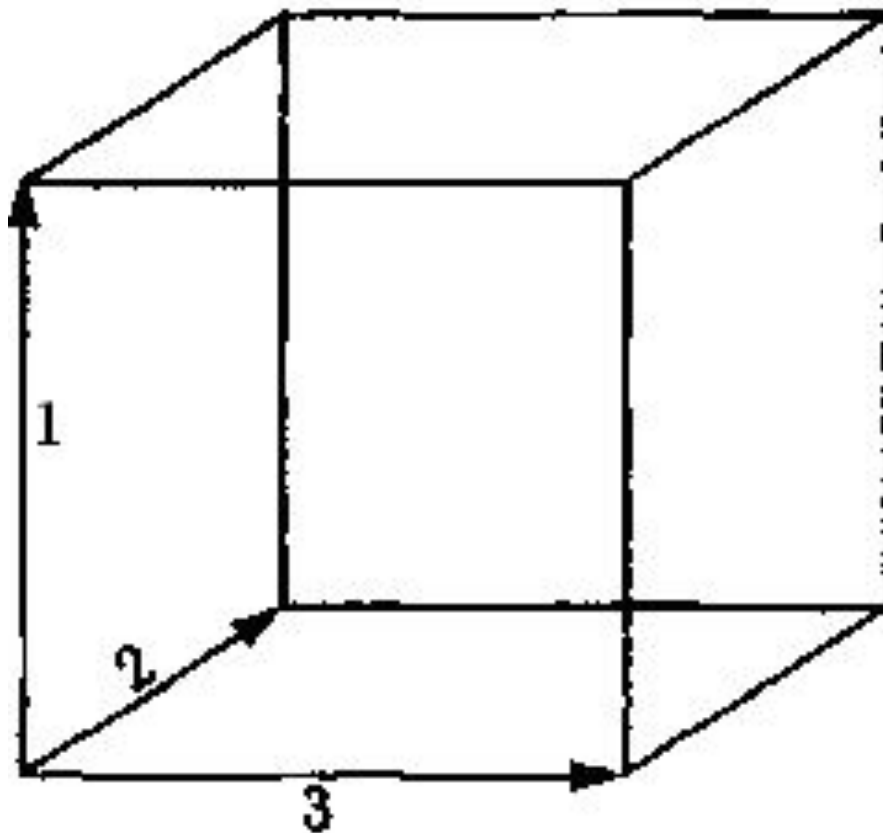
Неопределенность может возникать вследствие отсутствия (или недостаточности) необходимой для принятия решения информации. Эта причина обозначается понятием *информационного дефицита*. Но она может быть следствием и в деятельности руководителя возникает даже чаще по причине высокой *избыточности* информации.

Под *сложностью* среды принятия решения понимается очень большое количество факторов, которые необходимо учитывать в процессе принятия решения, а также их тесную взаимосвязь и взаимовлияние друг на друга.

Совокупность факторов влияет на выработку решений не как рядоположенная, механическая сумма, а как целостная и взаимосвязанная система.

Под *динамичностью* среды принятия решения понимается постоянная и высокая степень изменчивости внутри- и внешнеорганизационных факторов. В силу этого практически любое управленческое решение должно быть не только диагностическим, но и прогностическим. Оно должно учитывать те изменения среды, которые произойдут в ближайшее и отдаленное время - т.е. тогда, когда будет реализовываться принятое решение. Кроме того, динамичностью обусловлены существенные и хорошо известные в практике управления временные ограничения на реализацию функции принятия решения - условия хронического цейтнота при ее осуществлении.

Для описания среды принятия решения используют так называемый куб Говарда, дающий схематическое представление о ней. Его вершины представляют собой восемь основных *типов ситуаций* принятия решения в зависимости от того или иного сочетания трех главных параметров среды



Куб Говарда: 1 – степень сложности; 2 – степень динамики;
3 – степень неопределенности

В деятельности руководителя существует еще один важный и главный - *специфический* параметр. Это - *степень конфликтности* среды, наличия и меры выраженности противоречивых, а часто - и антагонистических интересов у членов организации, в отношении которой принимаются те или иные решения. В связи с этим управленческие решения приобретают ряд специфических особенностей, главной из которых является их компромисность

Модели принятия решения

В зависимости от того, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений

Организационный	МОДЕЛЬ "ЛИЧНОСТНО ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ" (удовлетворенность индивида)	РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ (организационная максимизация)
Уровень принятия решения	ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ (индивидуальная максимизация)	МОДЕЛЬ "ОРГАНИЗАЦИОННО ОГРАНИЧЕННОЙ РАЦИОНАЛЬНОСТИ" (удовлетворенность организации)
Индивидуальный	"Я"	"Мы"
	Восприятие и интерпретация решения	

Модели принятий решений в организации

Рациональная модель предполагает выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер в своем желании быть рациональным зависит от возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: **лично** ограниченная рациональность; **организационно** ограниченная рациональность. Определение проблемы при этом подходе происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу.

Процесс принятия решения

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный *процесс*, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему. Определить проблему - это значит установить границы системы, в пределах которой она рассматривается, уровень, на котором она должна решаться.

Стадия I. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ

- Восприятие и признание проблемы
- Интерпретация и формулирование проблемы
- Определение критериев успешного решения

Стадия II. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ

- Разработка альтернатив
- Оценка альтернатив
- Выбор альтернативы

Стадия III. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ

- Организация выполнения решения
- Анализ и контроль выполнения решения
- Обратная связь и корректировка

