

## Лекционное занятие 6.1.

Основы управленческого решения  
Типы управленческих решений  
Подходы к принятию решений  
Этапы рационального решения  
Ограничения управленческих решений

### Процесс принятия управленческих решений

Менеджеры – сотрудники организаций, принимающие решения, которые могут относиться к любой сфере деятельности организации: производству продукции, продажам, контролю экологической опасности, качеству продукции, бережливому отношению к энергоресурсам, людям и т.д. Каждое из перечисленных направлений деятельности развивается и несет с собой определенные проблемы, которые менеджер обязан решить и проконтролировать последствия. Именно процесс принятия решений определяет действенность менеджмента, эффективность преодоления возникающих трудностей и достижения целей функционирования и развития организаций.

### Основы управленческого решения

*Решение* – выбор одной из имеющихся альтернатив. В менеджменте процесс принятия решений, как правило, систематизирован и определяет направление действий сотрудников отдельного подразделения или организации в целом. Поэтому последствия управленческих решений могут в значительной мере повлиять на жизнь многих людей: имеющих к организации косвенное и прямое отношение, в числе которых менеджеры и исполнители.

*Управленческие решения* – альтернативы, которые менеджер должен выбрать, чтобы выполнить обязанности, предусмотренные его положением в организации. Цель любого управленческого решения заключается в стимулировании достижения целей бизнеса. Следовательно, можно сказать, что самым эффективным организационным решением будет то, которое после *фактической реализации* обеспечит наибольший вклад в достижение основной цели организации.

### Типы управленческих решений

*Программируемое решение* достигается в результате прохождения принимающим решение лицом определенной последовательности этапов, напоминающих этапы решения уравнения. Число возможных альтернатив, как правило, ограничено, а выбор должен отвечать ряду требований, определенных организацией.

*Программирование* – важный вспомогательный инструмент повышения эффективности управленческих решений, благодаря которому снижается

вероятность ошибки. Оно также позволяет экономить время, поскольку подчиненным не приходится каждый раз и для каждой ситуации разрабатывать новую эффективную процедуру. Поэтому менеджеры стараются программировать решения для всех регулярно возникающих ситуаций.

*Непрограммируемые решения* принимаются в нетипичных ситуациях. В таких случаях заранее определить конкретную последовательность этапов невозможно, и менеджеру приходится разрабатывать процедуру для принятия каждого решения. К решениям данного типа относятся решения относительно целей организации, способов улучшения ее продуктов, усовершенствования структуры управленческого подразделения, повышения мотивации работников и т. д. В каждой такой ситуации причиной проблемы может быть множество факторов, и менеджер имеет множество вариантов выбора.

На практике управленческие решения редко бывают чисто программируемыми или непрограммируемыми. Эти категории, как правило, представляют собой экстремальные точки континуума, а большинство решений находятся где-то между ними. Программируемые решения очень редко структурированы настолько, чтобы полностью исключить инициативу принимающего их индивидуума, а в процессе самого сложного решения иногда помогает методология программирования.

Менеджер практически никогда не может принять решения, полностью исключая негативные последствия. Любое решение, как правило, должно уравновесить столько совершенно противоречивых целей, что не будет оптимальным во всех аспектах. Каждое решение, касающееся всей организации, будет иметь негативные последствия для того или иного аспекта деятельности организации, равно как для того, или иного подразделения. По этой причине организацию следует рассматривать с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия решений менеджеров для ее частей.

Большое значение для принятия управленческих решений имеет *компромисс*. Эффективный менеджер признает, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, и порой весьма серьезные. Он принимает ее потому, что с учетом всех факторов она представляется наиболее желательной с точки зрения конечного эффекта. В менеджменте крайне редко встречаются настолько однозначные ситуации, чтобы решение было хорошим для всех частей организации.

Самыми эффективными менеджерами и наиболее преуспевающими в повседневной жизни становятся люди, которые не позволяют возможным побочным эффектам их решений парализовать процесс их принятия. Они понимают, что выбор тактики движения по течению, как правило, не лучше плохого решения. Но все же существуют ситуации, в которых *намеренный* отказ от какого-либо выбора будет правильным решением. Лучше отложить решение, если должна поступить дополнительная информация, а время для окончательного решения еще есть.

## Подходы к принятию решений

Для того, чтобы принять решение, следует:

- a) выбрать направление действий;
- b) следовать логике действий;
- c) не давать волю эмоциям.

Методы принятия управленческих решений, используемые менеджерами, могут быть спонтанными или логически обоснованными, принятыми под воздействием ряда психологических факторов или рациональными. Все они могут быть сгруппированы: интуитивные, основанные на суждениях и рациональные управленческие решения. На практике это оттенки одного континуума управленческих решений.

*Интуитивные решения* осуществляются путем выбора исключительно на основе того, что индивидуум *считает* правильным. Человек не сравнивает «за» и «против» каждой альтернативы и может даже не вникать в ситуацию; он просто делает свой выбор. Интуитивное решение – это то, что мы называем озарением или «шестым» чувством. Если увеличение объема информации помогает принимать решения менеджерам среднего звена, то руководителям высшего уровня по-прежнему приходится полагаться на интуицию. Современные технические средства сегодня позволяют высшему руководству уделять больше внимания данным, но совсем не отменяет влияние интуиции высшего менеджмента».

В сложной организационной ситуации существуют тысячи вариантов выбора. Более того, порой менеджер даже не знает о доступных ему вариантах решений. Полагаясь исключительно на интуицию, он действует под влиянием момента, но шансы на правильный выбор вообще без логики очень малы.

*Решения, основанные на суждениях*, иногда кажутся интуитивными, поскольку их логика сразу не заметна. Это выбор, который делается на основе знаний и опыта. Менеджер использует знания о случавшемся с ним ранее в похожих ситуациях, чтобы спрогнозировать результаты разных альтернатив в текущих условиях и принимает решение на основе здравого смысла, выбирает вариант, оказавшийся успешным в прошлом.

Принятие решений на основе суждений может оказаться очень полезным, так как типичных ситуаций в организациях может быть много, и они имеют тенденцию повторяться. Если ситуация похожа, то решение может оказаться верным. Поэтому работодатели уделяют такое большое внимание стажу и опыту кандидатов на вакантные места менеджеров.

Однако решение не может быть основано на суждении, если ситуация совершенно новая, поскольку менеджер в данном случае не обладает опытом для обоснования логического выбора. Это относится к любым ситуациям, новым для организации: к выводу на рынок нового ассортимента продуктов, к разработке новой технологии или введению принципиально новой системы оплаты труда. В таких случаях данный подход часто не срабатывает из-за того, что необходимо учесть столько факторов, что невооруженный ум человека

просто не способен охватить и сопоставить их.

Суждение почти всегда опирается на опыт, поэтому менеджер, как правило, стремится к тем направлениям действий, которые знакомы ему по прошлым ситуациям. По этой причине он может не увидеть новую альтернативу, которая могла бы оказаться эффективнее, чем известные варианты. Менеджер, основывающий свои решения, прежде всего, на суждениях и опыте, нередко сознательно либо подсознательно избегает новых областей, успех в которых ему не гарантирован.

*Рациональное решение* не зависит от прошлого опыта. Его основой становится объективный аналитический процесс, включающий несколько стадий.

### Этапы рационального решения

Процесс рационального решения может включать несколько этапов.

1. *Диагностирование проблемы.* На этом этапе выполняется важнейшая задача – выявление проблемы. Проблемой можно считать ситуацию, при которой не достигнуты намеченные цели. Однако проблемой следует считать также потенциальную возможность ее возникновения. Поэтому необходимо активно искать способ повышения эффективности подразделения или организации, даже если в общем дела идут хорошо. Это упреждающий подход к менеджменту. Выявить проблему полностью обычно трудно. Диагноз проблемы в данном случае сам по себе зачастую является процедурой из нескольких этапов, каждый из которых требует соответствующих решений:

- а) признание наличия проблемы, определение ее симптомов;
- б) сбор и анализ информации из внутренних и внешних источников;
- с) отбор релевантной информации.

*Релевантная информация* – это сведения, отобранные как имеющие отношение к конкретной проблеме (рис.1).

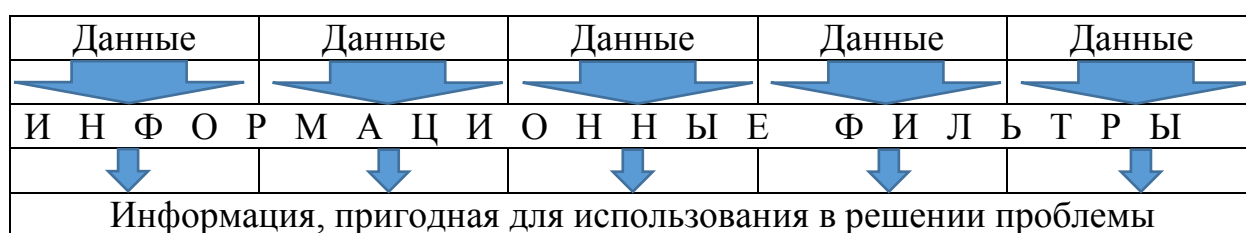


Рис. 1 Отсевание информации для принятия решений

Поскольку релевантная информация становится базой для решения, она должна быть максимально точной. Собрать исчерпывающую и точную информацию о проблеме в организации чрезвычайно трудно. Как говорилось в предыдущей главе, и сбор, и интерпретация информации обязательно несколько искажаются под влиянием психологических факторов. Сам факт наличия проблемы часто приводит к стрессам и беспокойству, что усиливает эти искажения.

2. *Идентификация ограничений и критериев* заключается в определении того, какие возможности существуют для того, чтобы решить проблему. Многие варианты решений могут оказаться *нереалистичными*, поскольку менеджер или организация не располагают достаточными ресурсами. Кроме того, причиной проблемы могут быть неподконтрольные менеджменту внешние факторы. Такие ограничения сужают возможности людей, которые принимают решения. Прежде чем перейти к выявлению и оценке альтернатив, менеджер должен оценить ограничения, иначе много времени может быть выбрано нереалистичное направление действий. Это, конечно, приведет к усугублению, а не к решению проблемы.

Ограничения действий менеджера зависят от ситуации, организации и самого менеджера. Наиболее распространенными ограничениями являются дефицит денежных средств, отсутствие опытных работников необходимой квалификации, доступных ресурсов и технологии по приемлемым ценам, конкуренция и т.д. Чем крупнее организация, тем меньше ограничений.

Идентифицировав ограничения, необходимо установить стандарты для оценки альтернативных вариантов, которые называют *критериями принятия решений*. Это основные руководящие указания для оценки решений.

3. *Выявление альтернатив*, в идеальном случае необходимо выявить все возможные альтернативы, позволяющие устранить причины проблемы. На практике менеджер редко обладает для этого достаточными компетенциями. Более того, оценка излишне большого числа альтернатив, может затруднить выбор. Поэтому менеджеры обычно ограничивают число вариантов для анализа несколькими, наиболее предпочтительными альтернативами.

4. *Оценка альтернатив*. Приступать к оценке каждой альтернативы следует только после составления списка всех идей. Чтобы оценить варианты, менеджер определяет преимущества, недостатки и возможные общие последствия каждого из них. Каждая альтернатива будет включать тот или иной негативный аспект. Большинство важных управленческих решений предусматривает определенный *компромисс*. Чтобы сравнить варианты решения проблемы, необходимо воспользоваться принятыми *критериями принятия решений*, относительно которых будет оцениваться вероятный итог каждой альтернативы.

Оценивая потенциальные варианты решений, менеджер пытается сделать *прогноз* будущих событий. Но условия осуществления задуманной идеи, как правило, отличаются *неопределенностью* и рисками. Существует множество факторов, способных помешать выполнению решения. Поэтому важным моментом оценки является определение *вероятности* реализации выбранной альтернативы.

5. *Выбор альтернативы* осуществляется, либо по наиболее позитивным итогам оценки альтернативных решений, если таковые не представляются чем-то неординарным для тех, кто принимает решения; либо, исходя из множества компромиссов, если ни одна альтернатива не может быть выделена как наилучшая. В этом случае основную роль будут играть правильное

суждение и опыт.

6. *Реализация решения.* Ценность решения становится очевидной только после его реализации. Эффективность этого процесса можно повысить, если решение будет признано теми, кто должен будет его выполнять или теми, кто в полной мере испытает его последствия. Однако, это редко происходит автоматически, даже если решение явно хорошее. Сама по себе поддержка людей еще не гарантирует надлежащей реализации решения. Для этого требуется привести в действие весь процесс менеджмента, и особенно функции организации и мотивации (Рис.2).

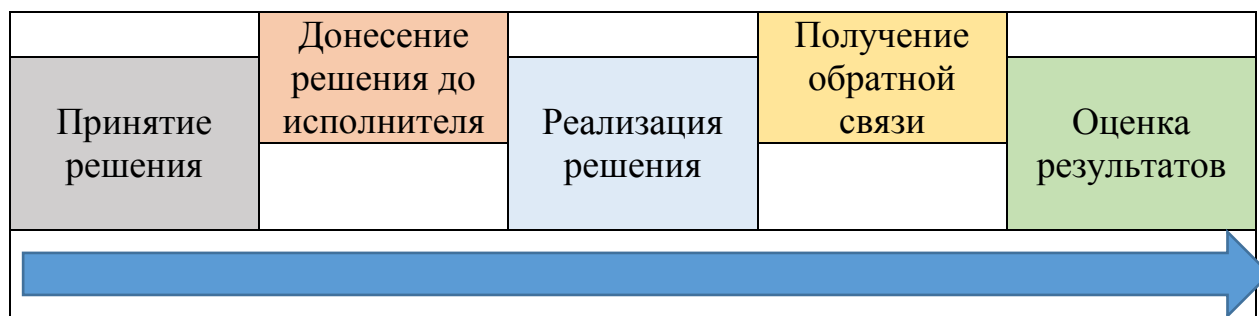


Рис.2. Распределение процесса принятия решений по фазам после решения проблемы. Реализация и оценка.

7. *Обратная связь* предполагает налаживание системы отслеживания и контроля необходимых для согласования фактических результатов с теми, которые ожидались на момент принятия решения. На этой фазе оцениваются последствия решений либо фактические результаты сравниваются с теми, которых рассчитывали достичь менеджеры. Обратная связь позволяет менеджеру изменять неверное решение прежде, чем оно нанесет серьезный вред организации. Оценка решения менеджерами выполняется, прежде всего, благодаря функции контроля.

### Ограничения управленческих решений

1. *Ценности личности, принимающей решения* – классификация норм, правил и событий, ранжированных по важности, качеству или полезности. Все управленческие решения, от разработки до реализации, испытывают влияние системы ценностей тех людей, которые принимают решения. Все люди имеют свою систему ценностей, влияющую на их решения. Очевидно, что ценности человека оказывают влияние и на способ принятия решений.

2. *Среда, в которой принимаются решения.* При оценке альтернатив и принятии решений менеджер должен оценить возможные результаты в разных обстоятельствах и условиях. Все решения принимаются в разных средах. Эти среды традиционно подразделяются на условия *определенности*, *риска* или *неопределенности*.

а) Решение принимается в условиях *определенности*, если менеджеры точно знают, к чему приведет выбор каждой альтернативы. Совсем немногие

решения принимаются в условиях определенности. Отдельные элементы решений можно рассматривать как вполне определенные (дух коллективизма, качество, позитивный социальный вклад и т.д.).

б) Решение принимается в условиях *риска*, если его результаты нельзя считать определенными, но известна *вероятность* разных результатов. *Вероятность* определяется как степень возможности того или иного события в диапазоне от нуля до единицы. Сумма вероятностей всех альтернатив должна равняться единице. В условиях полной определенности существует лишь одна альтернатива.

с) Решение принимается в условиях *неопределенности*, если вероятность потенциальных результатов оценить невозможно. Это обычно происходит, когда необходимо учесть настолько новые и сложные факторы, что собрать достаточно релевантной информации о них нельзя. Неопределенность характерна для решений, принимаемых в быстро изменяющейся среде. Самый высокий потенциал неопределенности характерен среды высоких технологий. В условиях полной неопределенности управленческие решения принимаются крайне редко.

В условиях неопределенности среды менеджер имеет два варианта действий:

- а) получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему;
- б) выбрать направление действий на основе прошлого опыта, суждений или интуиции, т. е. применить субъективную оценку вероятности.

*3. Время и изменяющаяся среда.* Решения следует принимать и реализовывать, пока информация и предпосылки, на которых они основаны, достоверны и точны. Зачастую это сделать трудно, поскольку момент принятия решения и его реализации разделяет определенный период времени. Временные ограничения иногда вынуждают менеджеров опираться на суждения и даже на интуицию, тогда как в нормальных условиях они предпочли бы рациональный анализ.

*4. Информационные ограничения.* Рационально решить проблему невозможно без информации, которая, может оказаться недоступной или слишком дорогой. Поэтому менеджеру необходимо решить, будет ли выгода от дополнительной информации настолько существенной, чтобы оправдать расходы на ее сбор.

Если получить информацию при разумных затратах невозможно, но такая возможность скоро появится, лучше всего отложить решение. Но это разумно лишь при условии, что временной фактор не является критическим, а потери от задержки будут скомпенсированы выгодами в результате решения.

Полнота, оперативность, доступность информации, которой располагает менеджер, определяют степень уверенности в решении:

- а) Уверенность. Принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию и принимает единственно верное решение.
- б) Неуверенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях,

когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить возможные последствия. В этом случае решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем. Нередко менеджеры применяют творческий подход к таким решениям или выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

5. *Поведенческие ограничения* препятствуют внутриорганизационным коммуникациям, негативно влияют и на принятие решений. Руководители часто по-разному воспринимают серьезность проблемы, а также ограничения и альтернативы, что приводит к разногласиям и конфликтам в процессе принятия решения.

Менеджеры зачастую настолько перегружены информацией и текущей работой, что не могут разглядеть новые возможности. Их восприятие и реакция на проблему часто обусловлены прошлым рабочим опытом. Руководители разных подразделений могут оценивать одну и ту же проблему по-разному. Кроме того, на процесс принятия решений влияет огромное число психологических и индивидуальных факторов. Менеджеры отказываются от того или иного направления действий в силу личных предубеждений и соображений лояльности. Это во многом определяет поведение людей.

6. Процесс принятия управленческих решений – упражнение в искусстве достижения *компромисса*. Принимая решения, менеджеры должны учитывать возможные негативные последствия. В процессе принятия решений перед вами стоит задача – сопоставить преимущества и недостатки каждой альтернативы с целью выработки оптимального решения, позволяющего достичь организационных и личных целей. Зачастую менеджеру приходится субъективно оценивать, какие негативные побочные эффекты допустимы во имя достижения желаемого конечного результата. Однако следует помнить, что есть негативные последствия, абсолютно неприемлемые для ответственных организаций, негативные последствия необходимо трактовать как ограничения еще на этапе выработки критериев для принятия решений.

7. *Взаимозависимость решений*. Все решения в организации в определенной степени взаимосвязаны между собой. Одно *важное* решение, как правило, влечет за собой необходимость принять сотни менее важных. Масштабные решения касаются всей организации в целом, а не только какого-то ее сегмента. Способность увидеть взаимосвязь управленческих решений становится все более важной по мере продвижения менеджера по карьерной лестнице, ведь работников, способных видеть «общую картину», обычно повышают в первую очередь.