

Вопрос 2. Типология управленческих решений.

Творческий характер управленческих решений. Управленческое решение - это результат конкретной управленческой деятельности менеджера. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий: выработку и постановку цели; изучение проблемы на основе получаемой информации; выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения; обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи); выбор и формулирование оптимального решения; принятие решения; конкретизацию решения для его исполнителей. Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Правильность УР достигается благодаря возможности человека проникнуть в суть решаемой проблемы и понять ее. Часто такое проникновение приходит неожиданно, когда человек занимается другими делами, или даже во сне. Развитое ассоциативное мышление помогает человеку решать совершенно разноплановые проблемы. Здесь присутствует «шестое чувство», своего рода озарение. Иногда весьма эффективные интуитивные решения приходят человеку во сне. Эти решения необходимо немедленно зафиксировать на бумаге или диктофоне, так как большая часть такой информации забывается через 3-5 минут после пробуждения.

Основные факторы, оказывающие влияние на разработку решений. На процесс принятия решения по конкретным проблемам в организации всегда оказывает влияние множество факторов, которые возникают как внутри самой организации (внутренние факторы), так и во внешней среде рынка (внешние факторы).

Внешние факторы. Каждое решение в организации принимается только в том случае, когда известны все влиятельные факторы, возникающие во внешней среде. К таким факторам можно отнести политику государства относительно рыночной ситуации, поставщиков, оптовых и розничных посредников. Также особое место в категории внешних факторов занимают конкуренты, поведение которых может негативно отразиться на осуществлении хозяйственной деятельности организации. В зависимости от того, каковы составляющие внешних факторов, будут преобладать те или иные ситуации, а, следовательно, процесс принятия решений будет зависеть именно от основных внешних факторов.

Внутренние факторы содержат в себе не только влияющие факторы, которые возникают внутри самой организации, но и те, что возникают внутри отделов, различных подразделений. Например, знания и приобретенный опыт человека, который принимает непосредственное участие в принятии решений, а также уровень информированности всех участников, ответственных за принимаемые решения, будут влиять на качественную сторону выбора варианта решения. Также к внутренним факторам относят фактор времени, так как от того, насколько хватит времени проанализировать все варианты или только поверхностно изучить некоторые из них, зависит дальнейшая судьба всей деятельности организации. Объем полномочий ответственных сотрудников, личностные характеристики, способность самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, а также ораторское искусство сотрудника в полной мере помогут не только сделать правильный выбор, но и поддержать свое решение.

Другими словами, мнение и поступки каждого сотрудника организации могут оказать существенное влияние на процесс принятия решений.

Необходимость самостоятельного каждодневного принятия решения по многочисленным проблемам и вопросам раскрывает потенциальные возможности человека быть ответственным за свои поступки и планировать деятельность не только небольшого отдела или подразделения, но и всей организации в целом.

Критерии классификации управленческих решений. Характеристика отдельных видов управленческих решений. В процессе управления организациями принимается огромное количество самых разнообразных решений, обладающих различными характеристиками. Тем не менее, существуют некоторые общие признаки, позволяющие это множество определённым образом классифицировать.

Таблица 1. Классификация управленческих решений

Классификационный признак	Группы управленческих решений
Степень повторяемости проблемы	традиционные нетипичные
Значимость цели	стратегические тактические
Сфера воздействия	глобальные локальные
Длительность реализации	долгосрочные краткосрочные
Прогнозируемые последствия решения	корректируемые некорректируемые
Характер использованной информации	детерминированные вероятностные
Метод разработки решения	формализованные неформализованные
Количество критериев выбора	Однокритериальные многокритериальные
Форма принятия	единоличные коллегиальные
Способ фиксации решения	документированные недокументированные

Степень повторяемости проблемы. В зависимости от повторяемости проблемы, требующей решения, все управленческие решения можно подразделить на традиционные, неоднократно встречавшиеся ранее в практике управления, когда необходимо лишь сделать выбор из уже имеющихся альтернатив, и нетипичные, нестандартные решения, когда их поиск связан прежде всего с генерацией новых альтернатив.

Значимость цели. Принятие решения может преследовать собственную, самостоятельную цель или же быть средством, способствовать достижению цели более высокого порядка. В соответствии с этим решения могут быть стратегические и тактические.

Сфера воздействия. Результат решения может сказаться на каком-либо одном или нескольких подразделениях организации. В этом случае решения можно считать локальными. Решения, однако, могут приниматься и с целью повлиять на работу организации в целом, в этом случае оно будет глобальным.

Длительность реализации. Реализация решения может потребовать несколько часов, дней или месяцев. Если между принятием решения и завершением его реализации пройдёт сравнительно короткий срок - решение краткосрочное. В то же время всё более возрастает количество и значение долгосрочных, перспективных решений, результаты осуществления которых могут быть удалены на несколько лет.

Прогнозируемые последствия решения. Большинство управленческих решений в процессе их реализации, так или иначе, поддается корректировке с целью устранения каких-

либо отклонений или учёта новых факторов, т.е. корректируемым. Вместе с тем имеются и решения, последствия которых необратимы.

Характер использованной информации. В зависимости от степени полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер, управленческие решения могут быть детерминированные (принятыми в условиях определённости) или вероятностными (принятыми в условиях риска или неопределённости). Эти решения играют чрезвычайно важную роль при принятии решения. Детерминированные решения принимаются в условиях определённости, когда руководитель располагает практически полной и достоверной информацией в отношении решаемой проблемы, это позволяет ему точно знать результаты каждого из альтернативных вариантов выбора. Такой результат только один, и вероятность его наступления близка к единице. Однако лишь немногие решения принимаются в условиях определённости. Большинство управленческих решений являются вероятностными.

Вероятностными называются решения, принимаемые в условиях риска или неопределённости. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определёнными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется, как степень возможности свершения данного события и изменяется от нуля до единицы. Сумма вероятности всех альтернатив должна быть равна единице. Вероятность можно определить математическими методами на основе статистического анализа опытных данных. Вероятность, рассчитанная на основе информации, позволяющей сделать статистически достоверный прогноз, называется объективной.

В ряде случаев, однако, организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности возможных событий. В таких ситуациях руководителям помогает опыт, который показывает, что именно может произойти с наибольшей вероятностью. В этих случаях оценка вероятности является субъективной.

Решение принимается в условиях неопределённости, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учёта факторы настолько новы и или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределённость характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определённой альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределённостью, управляющий может использовать две основные возможности:

а) попытаться получить дополнительную информацию и ещё раз проанализировать проблему с целью снижения её новизны и сложности. В сочетании с опытом и интуицией это даёт ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов;

б) когда не хватает времени и/или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решения приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

Метод разработки решения. Некоторые решения, как правило, типичные, повторяющиеся, могут быть с успехом формализованы, т.е. приниматься по заранее заданному алгоритму. Другими словами, формализованные - это результат выполнения заранее определённой последовательности действий. Формализация принятия решения повышает эффективность управления. В результате снижения вероятности ошибки и экономии времени: не нужно заново разрабатывать решение каждый раз, когда возникает соответствующая ситуация.

В то же время в процессе управления организациями часто встречаются новые, нетипичные ситуации и нестандартные проблемы, которые не поддаются формализованному

решению. В таких случаях большую роль играют интеллектуальные способности, талант и личная инициатива менеджера.

На практике большинство решений занимает промежуточное положение между этими двумя крайними точками, допуская в процессе их разработки как проявление личной инициативы, так и применение формальной процедуры.

Количество критериев выбора. Если выбор наилучшей альтернативы производится только по одному критерию, то принимаемое решение будет простым, однокритериальным. И наоборот, когда выбранная альтернатива должна удовлетворить одновременно нескольким критериям, решение будет сложным, многокритериальным.

Форма принятия. Лицом, осуществляющим выбор из имеющихся альтернатив окончательного решения, может быть один человек и его решение будет соответственно единоличным. Однако в современной практике менеджмента всё чаще встречаются сложные ситуации и проблемы, решение которых требует всестороннего, комплексного анализа, т.е. участия группы менеджеров и специалистов. Такие групповые, или коллективные решения называются коллегиальными. Усиление профессионализации и углубление специализации управления приводят к широкому распространению коллегиальных форм принятия решения. Необходимо также иметь в виду, что определённые решения и законодательно отнесены к группе коллегиальных. Так, например, определённые решения в акционерном обществе (о выплате дивидендов, распределении прибыли и убытков, совершении крупных сделок и др.) отнесены к исключительной компетенции общего собрания акционеров. Коллегиальная форма принятия решений, снижает оперативность управления и «размывает» ответственность за его результаты, однако препятствует грубым ошибкам, злоупотреблениям и повышает обоснованность выбора.

Способ фиксации решения. По этому признаку управленческие решения могут подразделяться на фиксируемые, или документированные (т.е. оформленные в виде какого-либо документа - приказа, распоряжения, письма и т.п.) и не документированные (не имеющие документальной формы, устные). Большинство решений в аппарате управления оформляется документально, однако мелкие, несущественные решения, а также решения, принятые в чрезвычайных, острых, не терпящих промедления ситуациях, могут и не фиксироваться документально.

Подходы к принятию решений - интуитивный, основанный на суждениях, рациональный.

Интуитивный подход к принятию решений. Чисто интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау». Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Решения, основанные на суждениях. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении, - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает

альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Когда, к примеру, вы делаете выбор что изучать - программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы, скорее всего, принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету. Если вы получили балл «А» по нескольким программам менеджмента и только «С» - по программам бухгалтерского учета, вы, вероятно, предпочтете совершенствоваться дальше в менеджменте.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению.

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума, и он не в состоянии их все охватить и сопоставить. Например, вскоре после второй мировой войны руководители американских автомобильных заводов посетили фирму «Фольксваген» в Германии. Эрнест Брич, тогдашний президент «Форда», пришел к выводу, что этот «автомобиль гроша ломаного не стоит» и никогда не должен продаваться в США. Однако через десять лет «Форд» развернул производство похожей на «Фольксваген» модели «Эдсел», что, правда, оказалось одной из самых громких неудач в истории автомобилестроения.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению по накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Как заметил специалист по семантике Стюарт Чейз, многое из нас - рабы прямолинейного мышления. Очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так».

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

Рациональный подход к принятию решений. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса. Решение проблем, как в управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.