
Тема:

**«Разработка и принятие управленческих
решений»**



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение	3
Раздел 1. Классификация управленческих решений.....	5
1.1.Классификация управленческих решений.....	5
1.2.Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений.....	9
1.3.Типовые ситуации необходимости принятия управленческих решений.....	10
1.4.Характеристики хорошего управленческого решения.....	11
Раздел 2. Этапы принятия управленческого решения	11
2.1. Этапы принятия управленческого решения.....	11
1 этап: идентификация проблемы	12
2 этап: выявление факторов влияния.....	13
3 этап: распределение факторов влияния по степени важности.....	13
4 этап: выявление существующих вариантов решения.....	13
5-6 этапы: анализ выявленных вариантов решения и выбор наилучшего	14
7 этап: реализация выбранного варианта решения	15
8 этап. Оценка эффективности решения.....	20
2.2. Процесс принятия решения: факторы влияния	21
2.3. Методы принятия решений	23
2.4. Коллективные методы принятия решений	24
Раздел 3. Стиль руководства и принятие решений	29
3.1. Стиль руководства и принятие решений.....	29
3.2. Особенности принятия решения в различных школах управления.....	31
3.3. Психологические особенности принятия управленческих решений.....	31
3.4. Типовые ошибки при принятии управленческих решений	33
Глоссарий.....	35
Список рекомендуемой литературы	37

Введение

Цель настоящей темы: сформировать представление об эффективных методах подготовки и принятия управленческих решений.

Управленческое решение — основной продукт управленческой деятельности!

Оно должно осуществляться руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и быть направленным на достижение целей организации.

Известный специалист в области проблем современного управления Ф. Харрисон высказался по поводу принятия решений следующим образом: «Принятие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от неменеджера и, что еще важнее, эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги».

Другой известный специалист по управлению Г. Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности». Далее он отмечал, что любая практическая деятельность состоит из «решения» и «действия».

В современной литературе по менеджменту встречается достаточно много различных ответов на вопрос «Что же такое управленческое решение?», к примеру, Вы можете найти следующие определения:

- результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
- один из необходимых элементов волевого действия, состоящий в выборе цели действия и способов ее выполнения;
- выбор действия из совокупности альтернативных действий, основанный на их оценке;
- акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения, формула действий, вариант воздействия;
- процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем.

Одним из видов решений является организационное решение. Задача организационного решения — достижение цели, которая ставится перед всей организацией. Наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет действительно реализовываться и внесет наибольший вклад в достижение конечных

целей предприятия/организации.

Пример 1.

В середине 20 века одна крупная нефтяная Компания решала задачу: арендовать танкеры или строить свои собственные. Были изучены данные о запасах нефти и наличии танкеров, сдаваемых в аренду в настоящее время и в будущем; о стоимости строительства, эксплуатации и аренды танкеров; о будущем спросе на нефть. На основе этих данных был сделан вывод, что вследствие явного избытка танкеров, сдаваемых в аренду, будет дешевле арендовать их, чем строить новые.

Раздел 1. Классификация управленческих решений

1.1. Классификация управленческих решений

В настоящее время Вы сможете найти достаточно много различных классификаций управленческих решений. Приведем некоторые из них.

Внешние решения касаются выбора альтернатив, направленных на реализацию целей установления деловых отношений с юридическими и физическими лицами, входящими в состав внешней среды организации. Возможности исполнения таких решений в основном определяются внешними факторами, оценками и суждениями. В качестве примера таких решений можно назвать выбор банка-партнера, строительной организации, торгового посредника и т.п.

В области управления большинство решений относятся к категории **внутренних решений**, то есть решений, реализация которых в рамках имеющихся ресурсов определяется внутриорганизационными факторами.

Различают **одноцелевые** и **многоцелевые (комплексные) решения**, способствующие достижению разного количества стоящих перед организацией целей. Если цели описаны формализовано в виде целевых функций, то одноцелевые решения называют также однокритериальными, а многоцелевые — многокритериальными. Реальные управленческие решения, как правило, являются многоцелевыми. Комплексные решения одновременно направлены на достижение социальных, экономических, производственных и других целей. В процессе реализации таких решений обычно одну генеральную (общую) цель расчленяют на несколько подцелей, образуя дерево целей. Как правило, при построении дерева целей, можно выявить различные цели, конкурирующие друг с другом. Это объясняется тем, что ресурсы, находящиеся в распоряжении общества, регионов, отдельных организаций, всегда ограничены. Ресурсы, направленные на достижение цели, скажем, увеличения выпуска определенного вида продукции, не могут одновременно быть направлены на развитие других направлений деятельности. В этом случае при выборе решений возникает проблема согласования противоречивых целей. Это предполагает нахождение определенного баланса в распределении ресурсов между этими целями.

Стратегические решения, прежде всего, связаны с разработкой стратегических документов (концепций, планов, целевых программ). Такие решения ориентированы на достаточно длительную перспективу (не менее 3-5 лет).

Тактические решения направлены на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном и более кратком) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений. Иногда их называют стратегическими решениями для этого интервала времени. Если стратегические решения принимаются руководством высшего звена управления, то тактические — преимущественно руководителями среднего звена.

Оперативные решения непосредственно воздействуют на процесс реализации стратегических и тактических решений. Оперативные решения определяют содержание текущей деятельности организации, лежат в основе оперативно-календарных планов и действий по их реализации. Иногда оперативные решения приобретают характер срочных решений. Решения по найму и увольнению, проведению рекламной кампании, изменению цен и многие другие могут носить оперативный характер, их принятие часто обуславливается изменением внешних и внутренних условий, хода выполнения планов.

Периодически повторяющиеся решения характеризуются определенной повторяемостью. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, если их рассматривать с точки зрения данного классификационного признака.

К **непериодическим решениям** можно отнести многие решения, принимаемые по отдельным проблемам нерегулярно, по мере возникновения этих проблем. Появление таких проблем может повторяться. Например, проблемы повышения качества, производительности труда, разумеется, если они не являются перманентными проблемами.

Срочные решения (указания руководства, требующие немедленных действий, решения в чрезвычайных ситуациях) принимаются в условиях сильного дефицита времени, когда нет возможности использовать широкий арсенал методов принятия решений. Однако и для таких решений можно выработать определенные рекомендации по их принятию.

Несрочные решения предполагают возможность использования всего арсенала методов принятия решений.

Программируемые решения направлены на решение сильно структурированных, как правило, стандартных проблем. Они являются результатом реализации определенных шагов или действий. Как правило, число возможных альтернатив ограничено, и, исходя из прежнего опыта, менеджером используется апробированный алгоритм принятия решений. К программируемым решениям могут быть отнесены определенные типы *рутинных решений*. Если при принятии программируемых решений используются математические методы, то их также можно отнести к *формализованным решениям*.

Непрограммируемые решения принимаются в ситуациях, которые в определенной мере являются новыми, слабо структурированными, предполагают учет неизвестных факторов. Для таких решений практически невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов по принятию решения. Такие решения могут содержать достаточно много вариантов решений. Они плохо поддаются формализации. К числу таких решений относятся *творческие, уникальные решения*.

	Программируемые	Непрограммируемые
Проблема	Часто повторяющаяся рутинная. Определенность причинно-следственных связей	Новая, неструктурированная, значительная неопределенность причинно-следственных связей

Процедура	Зависимость от политики, правил и стандартных процедур	Необходимость творчества, терпимости к неопределенности, интуиции

Рис. 1. Программируемые и непрограммируемые решения

Рутинные решения практически не предполагают использование творческого потенциала руководителя, применения специальных методов обоснования решений. Здесь обычно используются определенные правила выработки решений, метод аналогий, прецедента, а также типовые процедурные схемы. Примером таких решений являются решения о найме и увольнении, при обосновании которых руководствуются четкими законами и правилами, критериями, характеризующими соответствие кандидатов определенным требованиям (имеется в виду объективный подход к принятию данных решений). Другой пример решения научно-технических, ученых и других советов, органов законодательной власти и т.п., где принятие решения определяется четким регламентом (скажем, простым или абсолютным большинством голосов, посредством кворума).

Творческие решения основываются на нетрадиционных подходах, инновациях, на умении не стандартно взглянуть на возникшую проблему. Для таких решений обычно заранее неизвестны все имеющиеся альтернативы, невозможно использовать прежний опыт. Творческий подход используется при выборе направлений развития организации, разработке стратегических планов, различных комплексных программ, принятии уникальных решений.

Уникальные решения предполагают решение судьбоносных, уникальных проблем, появляющихся очень редко, когда заранее неизвестны варианты решения и надо приложить много усилий по их определению и оценке. К таким решениям можно отнести выбор новых направлений развития предприятия. Например, принятие Генри Фордом решения о переходе к серийному выпуску автомобилей или президентом одной японской компании — о переходе к выпуску белья и одежды с использованием нейлона. Практика говорит о том, что не все такие решения относятся к числу творческих, рациональных решений; они могут приниматься и на интуитивной основе.

Чисто **интуитивное решение** — это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение (далее — ЛПР) при принятии решения не использует определенные методы, не проводит сознательную оценку вариантов решений. Интуитивное решение основывается на так называемом «шестом чувстве» или озарении.

Что представляет собой интуиция?

Согласно Берку, «интуитивное принятие решения — это подсознательный процесс принятия решения на основе личного опыта менеджера и обобщенного мнения окружающих» (см. рис. 2).



Рис. 2. Что представляет собой интуиция?

Когда **ЛПР** принимает решение на основе прошлого опыта, перенося опыт проектирования прошлых решений на ситуацию принятия решения в данный момент, использует метод аналогии, прецедента, использует здравый смысл, то такие решения называются **решениями, основанными на суждениях**. Логика таких решений не очевидна. Чрезмерная ориентация **ЛПР** на прежний опыт порой приводит к принятию традиционных решений, к исключению из рассмотрения новых альтернатив.

Рациональные решения принимаются исходя из строгой логики процесса поиска решения, основываются на использовании научных методов. В идеале менеджер, принимающий рациональное решение, Должен быть объективным и логичным, должен уметь точно определить проблему и наметить четкую цель. Приведем базовые предпосылки, ведущие к принятию рационального решения:

- проблема ясна и однозначна;
- возможно достижение четко определенной цели;
- все варианты и последствия выбора известны;
- предпочтения/предпочтения ясны;
- ресурсные ограничения отсутствуют.

В реальных управленческих ситуациях данные предпосылки не всегда или даже редко присутствуют. Поэтому менеджеру в своей деятельности следует руководствоваться принципом ограниченной рациональности, иными словами — менеджер поступает рационально в рамках упрощенного процесса принятия решения, ограниченного способностью конкретного человека по обработке необходимой для принятия решения информации.

Классификация видов решений по перечисленным признакам приводит к различным комбинациям видов решений. Например, некоторое конкретное решение может быть классифицировано как решение в условиях неопределенности, стратегическое, групповое и многоцелевое. Возможны и другие комбинации.

1.2. Уровни квалификации руководителя в плане принятия решений

Принято выделять 4 уровня квалификации руководителей по их способности принимать управленческие решения.



Решения на рутинном уровне принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен уметь идентифицировать ситуации и взять на себя ответственность за начало определенных действий. Трудности здесь могут возникать, если менеджер некомпетентен, неверно трактует имеющиеся указания на ту или иную ситуацию, действует нелогично или проявляет нерешительность. Руководитель, правильно воспринимающий ситуацию, делающий верные выводы, разумно действующий и контролирующийся последствия, добивается того, чего от него ждут. На этом уровне все процедуры заранее предписаны, поэтому творческого подхода не требуется.

Селективный уровень предполагает, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.

Решения адаптационного уровня вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное.

Инновационный уровень принятия решений наиболее сложен. Руководителю необходимо уметь найти способы понимать неожиданные и непредсказуемые проблемы и для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить на новый манер, способность творчески самому решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других сотрудников.

1.3. Типовые ситуации необходимости принятия управленческих решений

Можно выделить ряд типовых ситуаций в организации, которые связаны с необходимостью принятия управленческого решения.

- **Ситуация коррекции деятельности. Необходимо вернуть деятельность в прежнее «русло». Ситуация рутинного затруднения или кризиса деятельности.**

Продолжение примера 1.

Началась война между Египтом и Израилем. Суэцкий канал был закрыт. Танкеры при доставке нефти с Ближнего Востока в Европу или Америку должны были огибать всю Африку, что значительно удлинит их маршруты. Это вызвало нехватку танкеров во всем мире. Для руководства Компании сразу же стало очевидным, что решение, которое они приняли и начали осуществлять, не является удовлетворительным.

- **Ситуация прогнозирования возможных отклонений от заданного «русла». Необходимо принять решение, обеспечивающее отсутствие отклонения.**

Пример 2.

Один авиационный завод в годы Великой Отечественной войны был из Москвы эвакуирован в Новосибирск. Когда начались поставки истребителей на фронт, из-за нового наступления немцев были прекращены поставки шасси. Вся территория завода была занята истребителями без шасси, которые из-за того, что не прошли летных испытаний, не могли быть отправлены в воинские части!!!

Работа завода был под угрозой остановки, а директор — ...! Один из руководителей (менеджеров) предложил проводить летные испытания истребителей на сменных шасси и после приемки самолета военпредами демонтировать шасси. В воинские части истребители отправлялись без шасси; предполагалось, что там могли быть запасные шасси и что завод после возобновления выпуска шасси определенное их количество направит непосредственно в воинские части. Завод продолжил работу. А его директор остался жив.

- **Ситуация для развития/смены вида деятельности.**

Пример 3.

В 1950 году президент японской компании «Тоэрейом» — «среднячка» в бизнесе, известного только в Японии и выпускающего одежду из шелка, — посетил одну из химических лабораторий США. Ученые этой лаборатории продемонстрировали ему только что полученную нить нейлона и обрисовали перспективы использования нового материала, в том числе и при изготовлении одежды. Японский президент загорелся желанием переориентировать свою компанию на выпуск одежды из нейлона, что он и

сделал, преодолев сопротивление многих членов правления компании, исповедовавших тезис «от добра добра не ищут». На чем основывалось принятое президентом решение? В основном на интуиции, склонности пойти на риск. Но не на количественных расчетах: рассчитать можно было только ресурсы, необходимые для внедрения принципиально новой технологии. Однако решение президента данной компании оказалось правильным. Спустя пять лет объем реализации компании возрос в десять раз, и она оказалась в числе «пионеров» освоения новых продуктов.

1.4. Характеристики хорошего управленческого решения

Практически все авторы современных книг и учебников сходятся на том, что основные характеристики хорошего управленческого решения должны быть следующими:

- реализуемое (в том числе, решение должно содержать в себе механизм его реализации);
- гибкое;
- позволяющее осуществить контроль исполнения;
- реальное;
- устойчивое к возможным ошибкам в определении исходных данных;
- своевременное (решение должно быть принято и реализовано в реальном масштабе времени тех процессов, которыми управляют, с учетом возможных скоростей развития нестандартных ситуаций).

Любые решения, которые принимаются в рамках организации, имеют свои последствия, как положительные, так и отрицательные. Поэтому **организацию следует рассматривать с позиций системного подхода**, учитывая возможные последствия управленческого решения для всех ее частей. Как уже говорилось, решение управленческих задач — это процесс, где не всегда срабатывает только логика или интуиция. В самом ходе принятия решения переплетаются и социальные установки, и личностные переменные, и интуиция, и эмоции, и разум.

Раздел 2. Этапы принятия управленческого решения

2.1. Этапы принятия управленческого решения

Согласно М. Мескону, М. Альберту, Ф. Хедоури, процесс принятия решения состоит из пяти основных этапов:

- 1) диагноз проблемы;
- 2) формулировка критериев и ограничений для принятия решения;
- 3) выявление альтернатив;
- 4) оценка альтернатив;

5) окончательный выбор и реализация решения.

С.Н. Чудновская предлагает рассматривать только 4 этапа:

- 1) подготовка управленческого решения;
- 2) принятие управленческого решения;
- 3) реализация управленческого решения;
- 4) оценка управленческого решения, обратная связь.

Согласно С. Роббинзу, процесс принятия решения включает 8 шагов:

- 1) идентификация проблемы;
- 2) определение факторов, влияющих на решение;
- 3) распределение факторов по степени важности;
- 4) выявление альтернатив (вариантов решения);
- 5) оценка альтернатив;
- 6) выбор варианта решения;
- 7) реализация решения;
- 8) оценка эффективности решения.

Имеются и другие подходы к описанию процедуры принятия управленческого решения.

1 этап: идентификация проблемы

Рассмотрим кратко один из вариантов описания технологии разработки и принятия управленческого решения (по К. Роббинзу).

Процесс принятия решения запускается тогда, когда имеет место выявление некоего разрыва между текущим состоянием организации, группы, работника и желаемым состоянием. Введем следующее определение:

Проблема — выявленное расхождение между существующим и желаемым состоянием дел.

К примеру, Вы понимаете, что карьера наемного работника Вам уже не интересна, и Вы бы хотели открыть собственное дело. В данной ситуации проблема — это расхождение между нынешним и желаемым Вашим состоянием.

Идентификация управленческой проблемы — процесс сугубо субъективный. Менеджер, решающий неправильно идентифицированную проблему так же неэффективен, как и менеджер, правильно ее идентифицировавший, но не предпринявший никаких действий. В идеале, проблема должна вынуждать менеджера действовать.

2 этап: выявление факторов влияния

Представим, что мы с Вами выявили проблему, к примеру, арендодатель принял решение не продлевать с Вашей компанией договор аренды, и Вам необходимо переехать в новый офис. Теперь необходимо выявить факторы влияния на ее решение. К примеру, при выборе нового офиса Вы будете руководствоваться следующими критериями: удаленность офиса от ключевых клиентов, оснащенность офиса (Internet, WiFi, количество телефонных линий и т.д.), стоимость аренды, регулярность платежей, этаж дома, на котором будет расположен офис, возможность разместить на здании наружную рекламу, наличие в офисном центре службы безопасности и центральной ресепшн.

3 этап: распределение факторов влияния по степени важности

Выявив все существенные факторы влияния, необходимо проранжировать факторы влияния по их значимости.

Таблица 1. Ранжирование факторов влияния на принятие решения по степени важности

Фактор влияния	Весовой коэффициент
Стоимость аренды	30%
Оснащенность офиса	30%
Частота арендных платежей (желательно — ежемесячные платежи)	10%
Удаленность офиса от ключевых клиентов	15%
Этаж	10%
Возможность разместить наружную рекламу	3%
Наличие общей ресепшн и службы безопасности	1%
...	1%

Подобный список позволит Вам не только провести ранжирование факторов влияния, но и отбросить лишние из них. 5-6 факторов, как правило, бывает более чем достаточно для проведения анализа.

4 этап: выявление существующих вариантов решения

На данном этапе выявляются все возможные варианты решения, к примеру, методом проведения исследования предложений, опубликованных в изданиях, специализирующихся на сдаче в аренду и продаже офисных помещений.

5-6 этапы: анализ выявленных вариантов решения и выбор наилучшего

На данном этапе лицо, принимающее решение, должно критически оценить каждый из найденных вариантов. К примеру, оценим по 10-балльной шкале каждый фактор влияния для найденных вариантов офисных помещений.

Таблица 2. Балльная оценка вариантов решения

Фактор влияния	Вес	Офис А	Офис Б	Офис С	Офис Д
Стоимость аренды	30%	7	10	8	8
Оснащенность офиса	30%	10	8	5	9
Частота арендных платежей (желательно — ежемесячные платежи)	10%	10	6	10	7
Удаленность офиса от ключевых клиентов	15%	7	10	4	9
Этаж	10%	10	5	9	7

Для того чтобы принять взвешенное решение, перемножим балльные оценки на их вес и найдем сумму взвешенных оценок по каждому из вариантов решения.

Таблица 3. Взвешенная оценка вариантов решения

Фактор влияния	Вес	Офис А	Офис Б	Офис С	Офис Д
Стоимость аренды	30%	210	300	240	240
Оснащенность офиса	30%	300	240	150	270
Частота арендных платежей (желательно — ежемесячные платежи)	10%	100	60	100	70
Удаленность офиса от ключевых клиентов	15%	105	150	60	135
Этаж	10%	100	50	90	70
Сумма		815	800	640	785

Такая процедура позволяет достаточно точно выбрать из спектра возможных вариантов наилучший.

Однако в ряде случаев на первом месте окажется альтернатива, которая по многим критериям получила низкие оценки, это происходит в том случае, когда критерий, которому присвоен наивысочайший вес, получает для данной альтернативы самую

высокую оценку. Поэтому к процедуре «взвешивания» факторов необходимо подходить предельно внимательно.

К примеру, Вы подбираете руководителя для рабочей группы, которая должна разработать новую стратегию продаж. При этом наибольшее количество баллов набирает высококвалифицированный сотрудник с ярко выраженными менеджерскими способностями, однако он не владеет языком той страны, где работает данное подразделение компании. Чтобы предотвратить подобные эффекты, можно:

- установить для ряда факторов минимально допустимое значение. Если какая-либо альтернатива не достигает этого значения, ее просто исключают;
- не суммировать, а перемножить оценку критерия и его вес, в результате чего понизятся шансы альтернативы, имеющей низкую оценку по многим критериям.

Во многих решениях немаловажную роль играют так называемые «критерии-убийцы», без выполнения которых решение просто не имеет смысла. К примеру, если у Вас в компании работает политика «Нанимаем молодых», по этому критерию Вы даже не будете рассматривать очень опытных специалистов «которым за ...», если не решите, что какой-либо другой критерий существеннее.

7 этап: реализация выбранного варианта решения

После того как управленческое решение принято, обрело соответствующую форму и юридическую силу, наступает фаза его реализации. Значение ее велико, так как в конечном итоге именно степень полноты реализации принятых решений обеспечивает реальные результаты и смысл функционирования управляющей системы.

Необходимые предпосылки для успешного осуществления решения закладываются еще в период его подготовки и принятия. Уже в самом решении должно быть предусмотрено, кто, где, когда, в какие сроки и каким образом выполняет ту или иную часть решения, как контролируется эта работа. Однако не следует думать, что указанные предпосылки автоматически обеспечивают реализацию принятого решения. Огромное значение здесь имеет организаторская работа субъекта управления.

Началом выполнения решения является организационный план. Он должен быть, прежде всего, конкретным. При разработке организационного плана весь объем работы расчленяется в пространственном и временном разрезах, то есть по объектам или группам объектов, по задачам и интервалам времени.

Развернутый план разрабатывается лишь для реализации наиболее важных решений, рассчитанных на длительный процесс их реализации. Такие планы рекомендуется специально оформлять. Когда же решение носит частный, текущий характер, полезно составлять краткий план-график, в котором отражаются лишь главные, узловые моменты работы.

Исполнителей необходимо обеспечить ресурсами, которые нужны для реализации

порученной им части работы. Нужна и система ответственности, соответствующая реальной важности того или иного звена работы.

После разработки плана реализации решения и определения состава и функций исполнителей решение должно быть своевременно и точно доведено и разъяснено им. И здесь большую роль играют такие социально-психологические качества руководителя, как энергичность, организаторское чутье, знание сильных и слабых сторон работников, умение в процессе разъяснения сути и значения решения воздействовать не только на сознание, но и на чувства и мотивацию работников. В ходе разъяснения руководитель должен не упустить из виду различные мотивирующие исполнителей факторы.

Как бы хорошо ни был составлен план решения, как бы точно ни были обучены и проинструктированы исполнители, как бы ясно и четко они ни понимали задачу и ни хотели бы активно добиваться ее решения — всегда остается определенная потребность в оперативном руководстве реализацией решения. Масштаб этого руководства и его форма могут сильно варьироваться: от простого наблюдения за ходом запланированных действий до значительной работы по применению тех или иных методов управления.

Какие-либо четкие правила здесь обнаружить трудно, особая роль принадлежит искусству руководителя. Но в общем виде можно сформулировать следующие закономерности: чем четче план и подготовка, тем меньше нагрузка на оперативное руководство. Чем нестандартнее процесс, тем больше шансов встретить неучтенные факторы и тем больше нагрузка на оперативное руководство. Чем более активны и творчески настроены исполнители, тем больше оперативное руководство будет сводиться к наблюдению и координации.

7а). Планирование задач подчиненным

Когда Вы планируете задачи своим подчиненным, будет полезным для себя составить следующую таблицу:

Таблица 4. Шаблон формы плана реализации решения

	Задача	Приоритет	Способ осуществления	Ответственность	Ресурсы
1	ЧТО именно необходимо сделать и КОГДА	КАКОВ ПРИОРИТЕТ данной задачи по сравнению с другими	КАК необходимо/ можно решить данную задачу, к примеру, провести совещания и выбрать оптимальное предложение «снизу»	КТО будет ответственным исполнителем	КАКИЕ РЕСУРСЫ потребуются исполнителю для реализации задачи (финансовые, информационные и т.д.)

При постановке задачи подчиненному необходимо сформулировать выгоду для компании и выгоду лично для сотрудника при выполнении этой задачи. Полезно также для себя определить ценности и особенности поведения работников, чтобы предлагаемые Вами задачи максимально вписывались в их систему ценностей. К примеру, можно использовать следующую классификацию:

Таблица 5. Ценности для различных типов сотрудников

	Что ценят	Особенности поведения
"Профессионалы"	Интересные задачи Независимость действий Рост профессионального уровня Признание личных достижений	Стремятся решать задачи высокого уровня Избегают рутинной работы Ценят компетентность, возмущаются ее отсутствием у других Ожидают признания своих профессиональных достижений
"Организационисты"	Свой статус в организации Статус и успехи организации Внимание руководства Субординацию, четкость распределения обязанностей	Стремятся привлечь внимание руководства к своему участку работы Поддерживают субординацию, нормы, задаваемые организацией Болезненно воспринимают инициативы, не согласованные с руководством
"Нейтралы"	Досуг, нерабочее время Стабильность в работе Возможность поддерживать личные интересы	Запрашивают максимально четкие указания Могут быть высоко продуктивны в точно заданных рамках Плохо переносят неопределенность

7б). Система учета и контроля

Хорошо налаженная система учета и контроля исполнения решений позволяет обеспечить руководителя необходимой информацией, без которой невозможно своевременное преодоление возникающих трудностей.

Практическая трудность осуществления контроля состоит в том, что среднестатистическому менеджеру приходится одновременно наблюдать за ходом выполнения многих решений по разнообразным показателям. В связи с этим иногда возникает необходимость создавать специальную систему контроля.

На ход исполнения решений влияют различные факторы, и только руководитель может с точностью определить действительные причины задержки и соответствующие меры воздействия.

Нередко в ходе реализации решения оно должно быть скорректировано. Причинами существенных корректировок решений в процессе их реализации могут быть: плохая организация выполнения решения; резкое изменение обстановки, вызванное внешними факторами; недоработанность самого решения и некоторые другие.

В тех случаях, когда прежнее решение теряет свою действенность, оно вместо организующего начала в какой-то мере превращается в фактор дезорганизующий. В этом (и только в этом) случае руководитель обязан идти на изменение решения. В то же время следует учитывать, что начатая реализация решения означает приведение в движение огромной организационной машины, и работу ее не следует нарушать из-за недостаточно существенных корректировок. Кроме того, чрезмерно быстрые реакции вышестоящих руководителей, частые «дерганья» подчиненных приводят к снижению инициативы нижестоящих работников. Высшее руководство не должно спешить реагировать на первые сигналы даже отрицательного порядка. Следует предоставить самим исполнителям возможность вносить соответствующие исправления, найти пути устранения встретившихся трудностей.

Нередко для корректировки решения достаточно внести в него несколько небольших изменений, бывает, что необходимо принять и новое решение.

Организационные этапы принятия и реализации решений совпадают с последовательностью основных управленческих функций целеполагания, планирования и т.д. Это и естественно, так как в процессе принятия и реализации решения отражен управленческий цикл и, с другой стороны, управление в целом — это совокупность решений, находящихся на разных этапах принятия и реализации. В то же время имеются и различия: основные функции связаны со всей системой управления, в них заключена вся совокупность решений, а этапы относятся к отдельно взятым решениям. Поэтому планирование или контроль как функции управления имеют с такими этапами процесса решения, как разработка плана реализации решения или контроль за исполнением решения, и общие черты, и существенные различия. Наличие этих различий и определяет необходимость самостоятельного анализа этапов процесса принятия и реализации решения.

Виды контроля

Сегодня используются чаще всего следующие виды контроля:

- наблюдение и личное участие;
- текущая статистика;
- регулярные отчеты и доклады;
- опросы и обсуждения;
- наполняемая исполнителями база данных;
- отчетность в экстренных случаях.

Типы контроля

1. Предварительный — до начала выполнения подчиненным работы.

Проверка качества правил внутреннего трудового распорядка, инструкций, трудовых договоров и других нормативных документов.

Некачественная работа подчиненного может быть, к примеру, следствием отсутствия или плохой проработки нормативных документов.

2. Текущий — в ходе выполнения подчиненным работы.

Ведение дневника наблюдений за работником, заведение на каждого работающего информационной карточки с записями нарушений трудовой дисциплины и проявлений активности.

3. Заключительный — после завершения работ.

Завершая раздел, дадим несколько простых практических советов о том, каким образом лучше организовывать сами контрольные мероприятия:

- стремитесь направлять контроль не на личность, а на рабочий процесс;
- контролируйте лучше открыто;
- сотрудники должны знать, что именно контролируется;
- необходимо обосновывать контроль — всем должна быть понятна его цель;
- контроль не должен быть тотальным, то есть необходимо ограничиваться существенными моментами;
- контроль не должен быть самоцелью, поэтому необходимо постоянно помнить о цели контроля;
- контроль должен соответствовать характеру контролируемого процесса (не должен быть излишним или недостаточным).

Таблица 6. Бюрократические и децентрализованные методы контроля

	Бюрократические	Децентрализованные
Назначение	Подчинение сотрудников указаниям менеджеров	Приверженность наемных работников качеству
Приемы	Правила, системы контроля, иерархия, контролеры, отбор и обучение, технологии	Корпоративная культура, контроль равных, самоконтроль и социализация
Ожидание результатов	Минимальные результаты определяются пригодными для измерения стандартами	Настрой на высокие результаты, ориентация на динамический рынок

	Фиксированные индикаторы	
Организационная структура	Громоздкая структура, контроль «сверху вниз» Правила и процедуры координации и контроля Власть должности Отдел контроля занимается мониторингом качества	Простая структура, взаимовлияние Разделяемые цели, ценности и традиции координации и контроля Власть знаний и опыта Качество — дело каждого
Вознаграждение	Базируется на достижениях сотрудника в выполнении рабочих заданий	Основывается на достижениях группы и долевом распределении между сотрудниками
Участие в управлении	Формальное и узкое (например, с использованием процедур подачи жалоб)	Неформальное и широкое, включая контроль качества, дизайн систем и организационное руководство

8 этап. Оценка эффективности решения

Последний завершающий этап в процессе принятия решения заключается в оценке его результатов и определении того, привело ли данное решение к ликвидации выявленной на первом этапе проблемы или нет. В ряде случаев оказывается, что решение привело только к усугублению выявленной проблемы, и весь цикл приходится повторять сначала.

Обязательное подведение итогов выполнения решений должно быть законом управления. Итоги должны подводиться в любом случае, независимо от того, выполнено ли решение полностью и в срок или, наоборот, невыполнено.

Подведение итогов выполнения решения завершает цикл разрешения управленческой проблемы. В то же время оно создает исходную базу для нового цикла управления. Подведение итогов фиксирует внимание на новом состоянии системы и позволяет лучше видеть новые проблемы, целеустремленней готовиться к новым управленческим циклам.

При оценке эффективности решения можно использовать следующие критерии:

- качество решения;
- согласие с решением тех, кто его будет реализовывать или уже реализовал.

Условно параметр «эффективность решения» может быть представлен в виде следующей формулы:

$$ЭР = П \times К,$$

где П — степень принятия решения исполнителями, К — качество, то есть оценка

профессиональной стороны решения.

Принятие решения (П) понимается как положительная реакция на него со стороны исполнителей. **Качественная сторона решения (К)** заключается в:

- выборе лучшей альтернативы из тех, что предлагает конкретная управленческая ситуация;
- учете возможностей самих исполнителей.

Если все управленческие решения сгруппировать по этим двум критериям, то станет очевидным, что многие из них нужно принимать коллективно.

Ряд авторов выделяет следующие критерии эффективности управленческого решения:

- своевременность;
- адекватность изменениям внешней среды;
- адекватность возможностям организации;
- подготовленность;
- мера достижения целей организации;
- экономичность способов преобразования ресурсов в результаты.

2.2. Процесс принятия решения: факторы влияния

Можно выделить ряд факторов, влияющих на процесс принятия решения.

- Личностные оценки и самооценка руководителя.
- Среда, в которой данное решение принимается (ситуация определенности, ситуация неопределенности, риск).
- Время принятия решения.
- Информационные ограничения.
- Поведенческие ограничения.
- Возможные негативные последствия (риски).
- Взаимозависимость решений .
- Социальные, нравственно-этические факторы и др.

Рассмотрим ряд из них более подробно.

Среда принятия решения

Определенность (certainty) — ситуация, в которой менеджер может найти правильное решение, то есть ему точно известны результаты/последствия каждого из альтернативных вариантов выбора. К примеру, Вы выбираете банк для размещения в нем свободных денежных средств по информации о предлагаемых банками процентах. В

реальной управленческой практике таких ситуаций бывает крайне мало, гораздо чаще менеджеру приходится принимать решения в условиях риска.

Риск (risk) — условия принятия решения, при которых результаты решения не являются определенными, но вероятность каждого последствия решения известна. В ряде случаев менеджер имеет возможность проанализировать данные прошлых периодов, которые позволяют ему оценить вероятность различных.

Неопределенность (uncertainty) — условия, при которых лицо, принимающее решение, не может оценить вероятность потенциальных результатов. Такая ситуация характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся условиях, к примеру, выявление нового рынка для своей продукции.

Поведенческие ограничения

Выделяют следующие факторы, определяющие поведение руководителя при принятии решения:

способствующие принятию решений:	сдерживающие принятие решений:
<ul style="list-style-type: none"> • добровольность принятия решений; • тяготение к успеху; • склонность к новизне; • стремление не к единоличным, а коллективным решениям; • относительно небольшое количество лиц, занятых в реализации решения; • прецеденты успешного решения в условиях неопределенности (в прошлом). 	<ul style="list-style-type: none"> • принуждение к риску; • боязнь неудачи; • консерватизм руководителя; • стремление руководителя принимать решения единолично; • значительное число лиц, принимающих участие в реализации решения.

Информационные ограничения

Для принятия эффективного решения менеджеру нужна достаточно полная информация о ситуации. Сбор и обработка информации требуют от нас и времени, и ресурсов независимо от того, где, кем и как эта информация собирается. С научными подходами к сбору и анализу информации Вы сможете более подробно ознакомиться, изучив материалы модуля «Методы исследований в менеджменте» и тему «Маркетинговые исследования» модуля «Маркетинг», а в данной теме мы только еще раз обратим Ваше внимание на то, что при принятии решения необходимо оценивать затраты на получение информации. К примеру, заказывая консалтинговый проект по разработке стратегии предприятия, компании крайне редко задумываются о том, что в предмет договора ими не включается проведение маркетинговых исследований, без которых разработать стратегию поведения компании на рынке оказывается невозможным. В итоге заказчик

получает наспех скомпонованную по результатам анализа вторичной информации из периодических изданий стратегию или рекомендации консультанта о необходимости проведения исследований и уточнения результата проекта.

В ряде случаев затраты на поиск необходимой информации могут превысить выгоду от исполнения принятого решения, тогда наши усилия по ее поиску будут просто напрасны, однако информация менеджеру просто необходима для уменьшения неопределенности ситуации, в которой приходится действовать сегодня.

Временные ограничения

В реальной жизни сложно встретить статичные ситуации — с течением времени управленческая ситуация может кардинально измениться и избранное решение окажется уже неактуальным. Учитывая фактор времени, иногда лучше положиться на интуицию, чем прибегнуть к средствам рационального анализа. Также рискованно стремиться опередить время — многие бизнесы потерпели крах, надеясь опередить своих конкурентов, а «решившие подождать» оказались в выигрыше.

Экономические ограничения

При принятии решений необходимо учитывать, насколько экономический эффект от принятия решения превысит затраты, необходимые для его исполнения. Фактор экономической целесообразности во многих современных компаниях считается наиболее существенным при отборе решения.

2.3. Методы принятия решений

Наиболее существенную роль в процессе принятия управленческих решений играют методы, используемые менеджерами для их принятия. Обычно выделяют три группы таких методов: волевые, математические и эвристические.

Волевые (интуитивно-волевые, логические) методы принятия решений используются в тех случаях, когда проблема достаточно проста, ситуация часто повторяется в практике управления, а исходная информация изложена в качественной форме (описательной, нецифровой). Решение принимается путем относительно несложных размышлений руководителя, использующего для этого свои знания, опыт, интуицию, психологические и организаторские способности. Оформляется такое решение, как правило, в виде письменного или устного распоряжения. В наибольшей степени волевые методы принятия решений принимаются на нижних уровнях управления организацией – в первичных коллективах, но не исключается их использование в необходимых случаях и на более высоких ступенях управления.

Математические методы принятия решений используются в сложных, но хорошо структурированных ситуациях, когда вся исходная информация изложена в количественной (т.е. цифровой) форме и имеется возможность провести любые

необходимые расчеты. Круг этих методов достаточно широк: сюда относятся и достаточно простые арифметические расчеты материальных балансов и затрат по технологическим процессам, и проведение исследований, и системный анализ, и математическое моделирование. Известны модели линейного и динамического программирования, управления запасами, теории игр и др.

Эвристические (поисковые) методы все более широко применяются в практике современного менеджмента. Они основаны на методологии творческого, как правило, коллективного, коллегиального мышления. Они применяются в ситуациях, характеризующихся большой новизной, высокой степенью неопределенности и риска, разнообразием и в то же время недостаточной полнотой и достоверностью исходной информации, которая может быть выражена и в качественной, и в количественной форме. Чаще всего такие проблемы возникают на уровне руководства организацией (не менее 50% проблем здесь именно таковы), но для принятия решений менеджеры-руководители должны привлекать работников всех уровней, а в некоторых случаях – всю организацию в целом.

Результат применения эвристических методов может быть двояким:

- решение принимается непосредственно тем или иным эвристическим методом;
- проблема расчленяется на такие составляющие, которые по отдельности могут быть решены волевыми и математическими методами.

2.4. Коллективные методы принятия решений

В настоящее время в литературе уделяется достаточно много внимания коллективным методам принятия решений, которые способствуют выявлению новых/нестандартных идей. Приведем некоторые из них:

Совещание

Совещание (заседание) — собрание членов какой-нибудь организации для обсуждения чего-нибудь. Совещание относится к эвристическим методам разработки управленческого решения. Оно используется в ситуациях, характеризующихся значительной новизной, высокой степенью неопределенности и риска, недостаточной полнотой и достоверностью исходной информации, которая может быть выражена и в качественной, и в количественной форме. Чаще всего такие проблемы возникают на уровне руководства организацией.

Совещание проводится для того, чтобы обсудить начало, ход или завершение тех или иных мероприятий, меры контроля и координирования деятельности различных подразделений и структур; провести обмен информацией по актуальному вопросу. Оно признается оправданным в тех случаях, когда требуется координация действий работников смежных подразделений, существует потребность и заинтересованность в совместном обсуждении вопроса, целесообразно изучить различные точки зрения на

возникшие проблемы и изучить наиболее аргументированные из них. Совещание — дорогой вид служебной деятельности. Поэтому, прежде чем проводить совещание, рекомендуется подумать, **можно ли обойтись без него**.

Совещания, которые созываются сегодня, все чаще направлены не на «протаскивание» готового решения, а на его поиск и носят более творческий характер, чем это было еще 10 лет назад.

Семинар

Если проблема носит более перспективный, стратегический характер, то нередко используется форма семинара. Ранее она была свойственна в основном научно-исследовательским организациям, но в настоящее время широко применяется и в реальном секторе экономики.

В отличие от совещания семинар планируется заранее, за 1-2 месяца до проведения. Обычно определяются один или несколько основных докладчиков, а остальные участники могут выступать в прениях.

Следует отметить, что при несомненной полезности семинар как метод принятия решений обладает и некоторыми недостатками. Даже если использовать все рекомендации, указанные выше для совещания в связи с тем, что семинар должен рассматривать более глубокие и принципиально важные проблемы, здесь резко возрастает роль фактора личных взаимоотношений участников друг с другом. Это может выражаться в необъективной оценке докладов (в зависимости не от их содержания, а от отношений между докладчиком и тем или иным его коллегой); не исключены также попытки «подстроиться» под известное или предполагаемое отношение руководителя к докладчику или докладу.

Кроме того, учитывая ограничение по времени (семинар не должен занимать более одного рабочего дня, а чаще всего продолжается в течение двух часов), часть его участников может фактически лишь присутствовать, думая о своем и изображая «заинтересованное участие».

Мозговой штурм

Наиболее эффективным методом, полностью снимающим недостатки семинара, является так называемый **«мозговой штурм»** или **«мозговая атака»**. В этом случае участники обсуждения проблемы предварительно (как правило — по собственному желанию) разделяются на три части: группу генерации идей, группу аналитиков и группу оценки идей. Группы никак не пересекаются и работают отдельно друг от друга.

Сначала заседает группа выдвижения идей. Каждый ее участник имеет возможность предложить любую идею, способствующую, по его мнению, разрешению обсуждаемой проблемы. Все эти идеи, включая те, которые на первый взгляд кажутся «бредовыми», записываются **без обсуждения, критики и без указания автора идеи**. Заседание

продолжается 30-40 минут, после чего записанные идеи передаются группе оценки. Обсуждение в этой группе идет 60-90 минут, причем достаточно объективно, так как предварительно снят фактор личных взаимоотношений. Отобрав наиболее перспективные идеи, группа оценки передает их для дальнейшей проработки. Общее время на принятие решения методом «мозговой атаки» может занимать 1-2 рабочих дня.



Рис. 3. Схема проведения мозгового штурма

Метод Дельфи

Имеется ряд методов, основанных на экспертной оценке. Наиболее популярным из них является метод Дельфи. При использовании этого метода специально созданная по этой проблеме комиссия подбирает специалистов, которые могут предложить варианты решения проблемы. Желательно, чтобы специалисты не работали в данной организации. Варианты решений передаются экспертам, которые выбирают из них наиболее перспективные, и так повторяется несколько раз (как в методе мозговой атаки). Недостаток метода — процесс принятия решения длителен, следовательно, приемлем, если не требуется большая точность и большая скорость.

Последовательность действий при реализации метода Дельфи может быть следующей:

- 1) проводится последовательный анонимный опрос суждений о предлагаемых решениях путем письменных анкет;
- 2) на первом этапе участники отвечают на вопросы анкеты и возвращают ее;
- 3) результаты анкетирования обрабатываются специалистами, которые суммируют ответы в групповой консенсус и этот результат вместе со второй анкетой рассылают назад для переоценки;
- 4) на втором этапе участники на основании общего мнения переоценивают свои ответы.

Метод номинальной группы

- 1) Участники группы (7-10 человек) в течение 5 минут прописывают свои предложения по решению проблемы.
- 2) Затем каждый, по очереди, представляет одну из своих идей, которые ведущим записываются на доске.
- 3) Идеи не обсуждаются.
- 4) На последнем этапе происходит тайное голосование или ранжирование каждым участником предложенных идей.
- 5) Групповым решением является математическая сумма голосов группы.

Метод деловой игры

Еще одним эффективным методом принятия решений в управлении являются деловые игры и их упрощенная разновидность — анализ конкретных управленческих ситуаций. В основе своей, этот метод относится к группе эвристических, но включает в себя, как правило, также элементы интуитивно-волевых и математических методов.

Деловая игра — это метод имитации принятия управленческих решений в различных производственных ситуациях по заданным правилам. Сегодня теория игр рассматривается как эффективный инструмент, способствующий повышению эффективности плановых и управленческих решений. В данном случае под игрой понимается упрощенная формализованная модель реальной управленческой ситуации. Формализованность такой модели подразумевает:

- выработку определенных правил действий каждого игрока/стороны;
- наличие информации о возможном исходе игры при каждом из возможных вариантов действия;
- определенный объем информации каждой стороны о поведении других игроков.

Выигрыш или проигрыш сторон должен оцениваться численно.

Как правило, решение в деловой игре - многовариантно, неоднозначно. Поэтому предварительно руководители игры не только разрабатывают основные условия по проблеме, которая будет обсуждаться, но и дополнительные, усложняющие ситуацию обстоятельства, которые вносятся в процессе игры.

Создание игровой модели в реальности — достаточно сложная и дорогая задача, поэтому, как правило, используется для принятия решений стратегического характера.

Принципы принятия коллективных решений

В управленческой деятельности процедура принятия коллективных решений подчиняется требованию действия нескольких принципов. Ими являются принципы единогласия, большинства, минимизации разногласий и согласования.

Принцип единогласия

В процессе принятия решений проявляются два вида единогласия:

- реальное;
- мнимое.

Реальное единогласие предполагает творческое обсуждение проблемы и анализ различных альтернатив возможного решения. **Мнимое единогласие** — это формальное согласие с руководителем и подлинное, хотя и не высказанное в явном виде, расхождение с этим мнением.

При **формальном (мнимом) единогласии** выработанное в результате групповой работы решение не принимается членами группы. То же наблюдается и среди исполнителей решения. Отрицательная роль формального единогласия состоит в том, что участники группы не высказывают своих истинных мнений.

Настоящее (реальное) единогласие говорит об однородности мнений должностных лиц и участников группы по обсуждаемой проблеме. При подлинном единогласии принимаются решения, наиболее соответствующие целям организации.

Коллективные решения имеют и отрицательные стороны. Заключаются они в том, что при «монотонном» единогласии участники коллективных решений постепенно теряют интерес к критике и самокритике. Там, где отсутствует критика, не бывает и деловой коллегиальной работы.

Принцип большинства

Этот принцип проявляется при наличии коалиций. В процессе выработки коллективного мнения, когда соперничают две неформальные группы или более, необходимо голосование. При этом может наблюдаться:

- разделение голосов на равные части;
- преобладание большинства голосов;
- абсолютное большинство голосов.

Если голоса делятся поровну, возникает ситуация кризиса в выработке решения. Тогда необходимо предпринимать дополнительные меры. Большинство голосов в этом случае может в некоторой степени способствовать успеху дела. Но решение, выработанное таким образом, с трудом принимается исполнителями.

Наиболее приемлемым вариантом является абсолютное большинство голосов. Общепринятой нормой считается 2/3 голосов, что является достаточным для доминирования над участниками, сохраняющими иные точки зрения. Однако такую ситуацию нельзя считать вполне благополучной, поскольку она потенциально таит в себе возможность противодействия. Абсолютное большинство голосов при принятии решения

является утверждением господства большинства над меньшинством.

Принцип минимизации разногласий

Применение этого принципа возможно как при принятии решения в иерархически организованной группе, так и в группах экспертов. Здесь наблюдаются:

- преобладание мнения руководителя (лидера);
- активность участников в обсуждении проблемы.

Основным способом минимизации разногласий между членами группы является **дискуссия**.

Принцип согласования

Использование данного принципа связано с необходимостью подготовительной работы, которая проводится как на начальном этапе выработки решения (уведомление должностных лиц, визирование проектов и т.п.), так и в процессе самого обсуждения проблемы. В большинстве случаев принцип согласования применяется на стадии выработки проекта.

Таким образом, принятие решения в иерархически организованной группе прямо связано с деятельностью руководителя. Эффективность решения непосредственно зависит от личности руководителя, а также его умения пользоваться властью и авторитетом.

Раздел 3. Стиль руководства и принятие решений

3.1. Стиль руководства и принятие решений

В иерархически организованных группах процедуры принятия решений непосредственно связаны со стилем руководства.

Авторитарный стиль проявляется в том, что руководитель основывается, главным образом, на собственное видение проблемы и исходит из своих идей и планов. Он ориентируется на субъективные оценки проблемы и определяет средства, с помощью которых проблема может быть решена. Если же он обсуждает проблему со своими подчиненными, то все равно стремится склонить их к своей концепции решения.

Не исключается также, что точка зрения руководителя формируется на основании мнения других лиц, имеющих непосредственное отношение к управлению. Но эта точка зрения получает окончательную оценку только в интерпретации руководителя как самого ответственного лица за принятие решения. При групповом принятии решения руководитель утверждает свое мнение, которое должно рассматриваться членами группы как приказ.

Наиболее оптимальным при коллективной выработке решения представляется **демократический стиль**. Он обеспечивает инициативу участников, которые в

соответствии со своими способностями, степенью компетентности и личностных особенностей активно включаются в процесс обсуждения проблемы.

В условиях **анархического** или **либерального стиля** руководства степень личного участия руководителя в процессе принятия решения находится на уровне ниже оптимального. Члены группы предоставлены сами себе. В таком случае инициативу берет на себя неформальный лидер. Роль руководителя по существу сводится к тому, что он следит за высказываемыми мнениями и подсчитывает голоса при окончательном решении проблемы.

Стили руководства оказывают непосредственное влияние на процесс принятия решений. Выделяются также **стили взаимодействия** с должностными лицами, привлекаемыми к принятию решения. Так, А.И. Китов выделяет четыре разновидности такого взаимодействия.

1. **Абсолютное преобладание руководителя над участниками, принимающими решение.** Здесь имеет место жесткое руководство, при котором инициатива должностных лиц подавлена. В такой ситуации имеет место единоличное принятие решения.
2. **Сильное преобладание руководителя.** Руководитель выслушивает мнения должностных лиц, оценивает их и приспособливает их к своей точке зрения. Участники принятия решения высказываются и прислушиваются друг к другу.
3. **Оптимальная активность руководителя при взаимодействии с неформальным лидером.** Руководитель дает возможность аргументировать свою точку зрения активным участникам обсуждения проблемы. В этом случае отсутствуют конфликты при обсуждении проблемы.
4. **Конфликтные отношения руководителя с неформальным лидером.** В таких условиях в процессе принятия решения проявляется тенденция подчиненных вмешиваться в обсуждение проблемы. Выразителем мнения группы становится неформальный лидер, который часто пытается навязать свою точку зрения по поводу принимаемого решения. Данной ситуации более всего соответствует либеральный стиль управления.

В процессе принятия коллективных решений в условиях иерархически организованной группы все же доминирует мнение руководителя. Несмотря на то, что проблемы обсуждаются участниками принятия решения, все находится в условиях жесткой системы отношений типа «руководство — подчинение».

Исключение составляет ситуация, где проявляется либеральный тип руководства.

Подобное явление наблюдается и в том случае, если в коллективе находится авторитетный лидер, склоняющийся к демократическому стилю руководства. Такая же атмосфера необходима и в группах, не связанных отношениями подчинения, то есть в группах экспертов и привлекаемых со стороны специалистов для принятия решений.

3.2. Особенности принятия решения в различных школах управления

В различных школах управления уделяется разное внимание использованию конкретных методов обоснования решения. Так, с рассматриваемых позиций можно говорить об отличии Восточной (Японской) школы управления от Западной. В Японской школе гораздо больший упор делается на определение проблемы — стоит ли ею вообще заниматься? Для обсуждения проблемы и согласования вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника. В Западной школе акцент делается на решение ранее определенной проблемы, а то, что она заслуживает внимания, зачастую неявно предполагается. Таким образом, японцы сосредоточивают внимание на существовании вопроса, требующего решения, а не на возможных вариантах решения, выбор которых предполагает столкновение точек зрения тех, кто готовит и принимает решение. При принятии решения не должно быть победителей и побежденных. Японский подход к принятию решения требует времени, которого на Западе вечно не хватает.

Однако когда проблема определена, действия осуществляются с поразительной быстротой, гораздо быстрее, чем на Западе. Японский подход предполагает отодвигание принципиальных решений до того времени, когда все факторы решения будут рассмотрены руководителем, на которого ляжет ответственность и выполнение решения.

3.3. Психологические особенности принятия управленческих решений

Попробуйте проанализировать все психотипы руководителей, с которыми Вы когда-либо встречались, и, скорее всего, Ваши исследования только подтвердят модель О. Крегера и Дж. М. Тьюсона, которая опирается на следующие основные психотипы личности:

- экстраверт;
- интроверт;
- сенсорный;
- интуитивный;
- мыслительный;
- чувствующий;
- решающий;
- воспринимающий.

Основываясь на данных психотипах, можно построить психологическую модель принятия решений, в литературе ее называют Z-Моделью.

Согласно Z-модели, для принятия эффективного решения необходимо предпринять четыре действия:

- собрать факты — используя свойства Сенсорного типа личности, чтобы рассмотреть все детали проблемы;
- изучить возможности с помощью свойств Интуитивного типа, разработайте возможные варианты и способы решения проблемы;
- проанализировать варианты и возможные последствия, используя свойства Мыслительного типа;
- оценить предполагаемое воздействие, используя свойства Чувствующего типа: выявить, как люди, вовлеченные в проблему, воспримут предложенные решения.

Рассмотрим особенности каждого из описанных типов личности.

О какой бы проблеме ни шла речь, Решающие всегда ориентированы на решение. Соответственно, их достоинство — способность приходить к определенному заключению и сравнительно легко воплощать его в жизнь. Однако, этот тип даже больше, чем другие, может оказаться и помехой, потому что Решающих тянет закрыть поскорее прения — то есть выбрать окончательное решение тогда, когда, возможно, рассмотрены еще не все варианты и оценены не все вероятные последствия.

Сила и, одновременно, слабость Воспринимающих состоит в том, что они могут мушкетировать проблему и выявлять новые проблемы уже после того, как принято решение. Для Воспринимающих типично перебить самого себя в момент принятия решения с тем, чтобы предложить альтернативный план альтернативному плану, избегая, таким образом, конкретных действий и воплощения решения в жизнь.

Идеально, когда в составе организации достаточно Воспринимающих для того, чтобы удерживать Решающих от незрелых решений, и достаточно Решающих, чтобы помешать Воспринимающим «заболтать» проблему.

Как и во всем остальном, Экстравертам удобнее решать проблемы путем проговаривания их с кем-нибудь, причем необязательно с кем-то конкретным. Простой кивок или нахмуренные брови — достаточный для Экстраверта знак того, что его слушают.

Интроверты же лучше всего решают проблемы тогда, когда, выслушав соображения других, могут где-то уединиться и спокойно поразмыслить. Ценными качествами Интроверта при решении проблем является их способность слушать, не торопиться и как следует обдумать вопрос, не делая скоропалительных заключений. Для интроверта вполне естественно войти в комнату, где сидят другие, задумчиво посмотреть на них, молча утвердительно кивнуть, повернуться и выйти, ощущая, что ему помогли.

Сенсорные лучше всего решают проблемы на основании фактов и свидетельств. Особое искусство они проявляют в тех случаях, когда им удается буквально осязать вопрос и они имеют целью получение каких-то практических и ощутимых результатов. Тратить много времени на моделирование решения и теоретизирование по поводу вариантов представляется им бессмысленным и непродуктивным.

Интуитивисты никогда не возьмутся решать проблему без рассмотрения всех возможных вариантов и разработки планов по каждому аспекту ситуации. Проблемы лучше всего решаются в контексте положения по данному вопросу в целом.

Вклад Мыслительных в решение проблемы заключается в их способности просчитать последствия любого действия. Они склонны относиться к проблемам, как к игре в шахматы. Это некая модель, в которой фигуры могут двигаться и попадать в различные комбинации и в которой следует тщательно взвешивать причины и следствия любого хода. Это помогает им оставаться эмоционально отстраненными при решении проблемы и не давать влиять на него субъективным факторам.

Чувствующие привносят в решение проблем осознание того, как весь процесс может повлиять на людей. Даже если проблема не имеет отношения к самому Чувствующему, он в состоянии довольно точно предсказать, как прореагируют те, кого она касается. При решении проблемы Чувствующий — своего рода барометр того, как результат может сказаться на межличностных отношениях.

3.4. Типовые ошибки при принятии управленческих решений

Проведенный в США анализ практики принятия решений показал, что неуспех принятых решений на 26% обусловлен слабым целеполаганием, на 35% — выбором альтернатив, на 25% — ресурсным обеспечением. Только 13% неудач было обусловлено другими причинами.

Современные исследователи выделяют следующие ошибки, допускаемые менеджерами при принятии управленческого решения:

- узкое понимание ситуации и неумышленное игнорирование важных аспектов;
- отсутствие ясности относительно цели или незаметная подмена цели одним из конкретных вариантов ее достижения либо скрытой целью;
- принятие первой многообещающей идеи и поверхностное отношение к другим, возможно, более перспективным вариантам;
- отсутствие детального анализа последствий определенных программ действий (плана исполнения решения);
- выбор на основе тривиальных или нерелевантных (не имеющих отношения к делу) критериев;
- «эффект якоря», когда руководитель сосредотачивает свое внимание на исходной информации и не может адекватно использовать «более свежую» информацию, которая поступает позднее;
- «эффект обрамления», когда руководитель выбирает и подчеркивает определенные аспекты ситуации, завышая их существенность и пренебрегая другими;
- «эффект репрезентации», когда руководитель оценивает наступление того или

иного события или последствия решения, исходя из того, насколько оно похоже на события, с которыми он уже сталкивался;

- утрата чувства реальности.

В управленческой практике бывают случаи, когда просто не стоит тратить время и силы на поиски наилучшего решения вместо «достаточно хорошего» решения.

Глоссарий

Д

[Деловая игра](#)

форма воссоздания предметного и социального содержания профессиональной деятельности, моделирования систем отношений, характерных для данного вида практики. Проведение деловой игры представляет собой развертывание особой (игровой) деятельности участников на имитационной модели, воссоздающей условия и динамику деятельности реальной организации. Первая управленческая игра («организационно-производственное испытание») была разработана и проведена в СССР в 1932 г. Однако серьезного развития Д. и. в тот период не получила и возродилась лишь в 1957 г. в США, где и была проведена с использованием ЭВМ. В настоящее время деловые игры получают широкое распространение в связи с задачами по совершенствованию управления, принятия плановых и производственных решений, подготовки и повышения квалификации кадров. Мотивация, интерес и эмоциональный статус участников деловой игры обуславливаются широкими возможностями для целеполагания и целеосуществления, диалогического общения на материале проблемно представленного содержания деловой игры. Обычно деловая игра проводится в четыре этапа: 1) ознакомление участников с целями, задачами и условиями игры; 2) инструктаж относительно порядка проведения игры; 3) разделение участников на несколько ролевых групп; 4) анализ, оценка процесса и результатов игры.

И

[Интуитивное принятие решения](#)

подсознательный процесс принятия решения на основе личного опыта менеджера и обобщенного мнения окружающих.

М

[Мнимое единогласие](#)

формальное согласие с руководителем и подлинное, хотя и не высказанное в явном виде, расхождение с этим мнением.

[Мозговой штурм](#)

(англ. brainstorming) оперативный метод решения проблем на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагается высказывать как можно больше вариантов решения, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбираются наиболее удачные, которые могут быть

использованы на практике. Для проведения мозгового штурма создаются две группы: 1) участники, предлагающие новые варианты решения задачи; 2) члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Н

Неопределенность

условия, когда лицо, принимающее решение, не может оценить вероятность потенциальных результатов.

О

Определенность

(certainty) ситуация, в которой менеджер может найти правильное решение, то есть ему точно известны результаты/последствия каждого из альтернативных вариантов выбора.

Р

Риск

условия принятия решения, при которых результаты решения не являются определенными, но вероятность каждого последствия решения известна.

Э

Эвристические (поисковые) методы

(от греч. «heurésko» — отыскиваю, открываю) специальные методы решения задач, которые обычно противопоставляются формальным методам решения, опирающимся на точные математические модели. Использование эвристических методов (эвристик) сокращает время решения задачи по сравнению с методом полного ненаправленного перебора возможных альтернатив; получаемые решения не являются, как правило, наилучшими, а относятся лишь к множеству допустимых решений; применение эвристических методов не всегда обеспечивает достижение поставленной цели. Эвристика как наука развивается на стыке психологии, теории искусственного интеллекта, структурной лингвистики, теории информации. Эвристическое обучение, исторически восходящее к Сократу, состоит в задании обучающимся серии наводящих вопросов и примеров. Коллективный метод решения трудных проблем (получивший название «мозговой штурм») основан на том, что участники коллектива задают автору идеи решения наводящие вопросы, примеры, контрпримеры.

Список рекомендуемой литературы

1. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. — М.: Дашков и К, 2007.
2. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. — М.: Дело и сервис, 2005.
3. Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: Монография. — М.: Изд-во Рос. экон. акад., Екатеринбург: Деловая книга, 1998.
4. Крегер О., Тьюсон Дж. М. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: пер. с англ. — М.: Персей, Вече, АСТ, 1995.
5. Нельке М. Учимся принимать решения быстро, точно, правильно. — М.: Омега-Л, 2007.
6. Окулич-Казарин В.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. — М.: Прометей, 2007.
7. Окулич-Казарин В.П. Эффективное совещание: Учебно-методическое пособие. — М.: Прометей, 2004.
8. Основы менеджмента: Учебное пособие/ А.Ф. Андреев, Н.В. Гришина, С.Г. Лопатина и др.; Под общ. ред. С.Г. Лопатиной. — М.: Юрайт, 1999.
9. Роббинз С.П., Коултер М. Менеджмент. — 8-е изд. — М.: Вильямс, 2007.
10. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник. — М.: Инфра-М, 1999.
11. Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г. Лапусты. — 5-е изд., испр., измен. и доп. — М.: Инфра-М, 2001.
12. Уткин Э.А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1997.