

В свою очередь, незапрограммированные решения (самые важные из которых — это стратегические решения) являются основной заботой руководства. Это решения, которые предусматривают обязательное использование процесса принятия управленческих решений. Они не являются рутинными или повторяющимися, с их исходом связана высокая степень неопределенности. В качестве примеров здесь можно привести решения по слияниям и приобретениям, разработке новых продуктов, диверсификации, изъятию капиталовложений, расширению или сокращению операций и решения по реорганизации. Такие решения, несомненно, являются незапрограммированными решениями, т.к. они обладают всеми характеристиками, перечисленными выше.

Стратегические решения принимаются исключительно руководством самого высшего звена. Другие незапрограммированные решения принимаются руководством высшего и среднего звена. Операционное руководство имеет дело с запрограммированными решениями, необходимыми для реализации незапрограммированных решений.

1.4. Процесс принятия управленческих решений

Особенности разработки управленческих решений состоят в:

- разрешении противоречия ситуации и цели, практическое решение проблемы. Оно (решение) характеризует как этап технологии процесса управления, так и ее результат.
- определении вариантов действий, выбор наилучшего варианта, формулировку задания, организационно-практическую работу по реализации этого задания. Решение — это не просто план действий или распоряжение менеджера, это реальное разрешение практической проблемы, изменение ситуации, получение нового качества. Поэтому и можно его рассматривать как непосредственный результат технологии менеджмента.
- переходе процесса управления из сферы управления в сферу производства продукта или услуг, в сферу управляемых процессов, это переход из области анализа и поиска вариантов действий в область организационной работы в управляемой системе.

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рис.1.4-1.

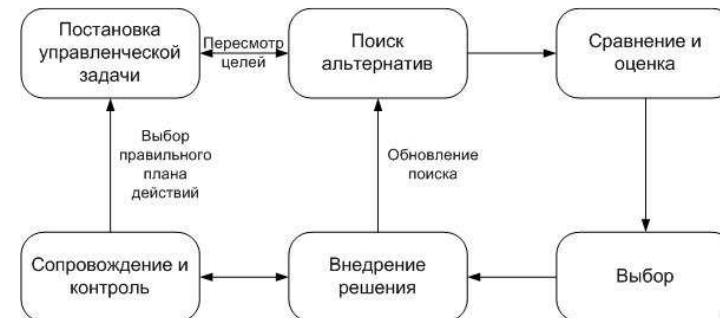


Рис.1.4-1. Процесс принятия управленческого решения.

Постановка управленческой задачи включает, во-первых, осознание потребности в решении, и, во-вторых, диагностику и анализ ситуации. Принятие решений начинается с постановки задач, и данный конкретный цикл и заканчивается когда выполнена задача, которая послужила началом данного цикла.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Процесс напоминает военную разведку: менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.

Потребность в решении далеко не всегда носит ярко выраженный характер. Процесс ее осознания напоминает создание цельной картины из отдельных «битов» информации.

Диагностика и анализ ситуаций. После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой.

Поиск альтернатив. Такой поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации, использующейся затем для выработки перечня (набора) альтернативных решений, которые как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели.

Предлагаемые альтернативы решений должны быть прежде всего реалистичными, т.е. соответствовать, удовлетворять условиям внешней и внутренней среды организации, которые в теории принятия решений носят название огра-

ничений. *Ограничения* – это условия достижения целей организации, определяемые внешней средой и ресурсами организации, т.к. процесс достижения целей организации в большей степени зависит от внешней среды, чем от внутренней среды. *Ограничения* – это сокращение возможностей внутренней среды организации. Ограничения предлагаемых альтернатив сужают возможности принятия решений, ЛПП необходимо учитывать ограничения, направляемые внешней средой на процесс принятия решения. К основным ограничениям относятся законы и нормативные акты, конкуренция, ценообразование на сырье и материалы, недостаток финансовых ресурсов, низкая компетенция персонала, потребности в технологиях и инновациях, сужение полномочий нижестоящих менеджеров в принятии управленческих решений.

Критерии принятия решений – это стандарты, по которым необходимо оценивать альтернативы. Критерии принятия решений выступают и в качестве рекомендаций в процессах генерирования и отбора альтернатив.

Если решение запрограммированное, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Как правило, они уже заложены в правила и процедуры организации. Незапрограммированные решения, однако, требуют поиска новых поведенческих вариантов. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один-два приемлемых варианта. Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым состоянием организации.

Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев.

Выбор. Менеджер, принимающий решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т.е. он принимает решение. После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела, приходится вновь принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, вообще говоря, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое незапрограммированное решение так или иначе сопряжено с риском, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственные интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным.

Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск и «обмен» на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

Внедрение решения (реализация принятого решения на практике). Решение переводится из плоскости абстрактных умозаключений в плоскость профессиональной реальности. На стадии реализации решений менеджерам необходимы

прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, а его успех определяется тем, удастся ли менеджеру преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качеств).

Сопровождение и контроль. Последующий анализ и контроль позволяет убедиться в том, что принятое решение действительно приведет к исходу (результату), удовлетворяющему тем задачам менеджмента, которые привели к началу процесса принятия решения.

На этапе оценки менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения целей. Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и прежде всего потому, что принятие решений – последовательный и никогда не прекращающийся процесс. С помощью обратной связи к ЛПП поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению ситуации. Обратная связь – это элемент контроля, посредством которого менеджер получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

Принципы разработки управленческого решения:

1. Принцип целенаправленности, соответствия цели. Необходимо помнить, что потребность в управленческом решении возникает тогда, когда проявляются противоречия цели и ситуации и возможность изменения ситуации в направлении принятой цели. Решение это шаг к цели, этап в движении к ней. Успешность решения характеризует выбор кратчайшего пути в стратегии развития.
2. Принцип ситуативности. Решение должно учитывать характер и особенности ситуации, потребности ее изменения. Оно непосредственно зависит от оценки ситуации, понимания всех противоречий, заложенных в ней, и всех возможностей ее изменения. Глубокий анализ и понимание ситуации способствуют принятию реальных решений.
3. Принцип проблемности. Решение всегда должно разрешать какую-либо проблему. Решение – это разрешение противоречий в существующей ситуации. В этом смысл и назначение решения, этим определяется и его энергетический потенциал.
4. Принцип элективности, иначе говоря, выбора одного варианта из многих возможных. Как правило, в реальной практике управления редко бывает единственным решением. Всегда существуют возможные варианты, среди которых приходится выбирать один. Как строится этот выбор? На основе критерияльной определенности, т.е. формулирования комплекса критериев, характеризующих приемлемость решения, эффективность и качество.

5. Принцип организационной значимости. Он заключается в наличии организационного потенциала в решении, организующей силы. Решение, по сути своей, это действие, которое возможно осуществить без организации, т.е. необходимо порядка, согласования, распределения усилий, ответственности и пр.

6. Принцип технологической рациональности. Разработка решений — это всегда некоторая схема действий персонала управления, это технология «изготовления» решения в виде комплекса действий управляемой системы. Эта технология должна быть рациональной, т.е. строиться по критериям экономии времени, людских и материальных ресурсов, допустимой простоты, необходимой логистики. Если учитывать, что разработка управленческих решений — это в значительной мере интеллектуальная работа, то станет ясно, что построение ее технологического алгоритма — непростое дело.

7. Принцип методологии разработки решения заключается в выборе и реализации соответствующего подхода к анализу и оценке ситуаций, исследованию и проектированию вариантов, структурированию информации. Они могут быть разными: научный, прагматический, эмпирический, с позиций математического моделирования или организационного поведения. Можно сделать разветвленную классификацию подходов к разработке управленческих решений. В реальности методология складывается из их комбинации, в которой всегда существуют определенные приоритеты.

1.5. Условия и факторы качества управленческих решений

Принятие решений характерно для любых видов деятельности, и от него зависит эффект работы как отдельного человека, так и группы людей. Поэтому управленческое решение следует рассматривать как основной фактор эффективной деятельности организации. Таким образом, эффективность деятельности зависит прежде всего от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например, своевременность, адресность, конкретность.

Прежде всего, эффективность управленческого решения определяется качеством различных видов информации – экономической, организационной, финансовой и других. Качество информации зависит от ее объема и достоверности, которые, в свою очередь, определяются затратами на получение, обработку и хранение информации. В своей деятельности менеджеры используют следующие виды информации: постоянную и переменную; нормативную, аналитическую и статистическую; текстовую и графическую; первичную и вторичную; директивную, распорядительную, отчетную и др.