

Тема 4. Иерархия как система принятия решений

4.1. Понятие иерархической системы принятия решений

Иерархия (от греч. *hieratikos* (связанный) и власть) – расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Иерархические системы принятия решений доминируют в крупных организациях, где разные члены организации находятся на высших уровнях иерархии и имеют право и обязанность принятия решений по поводу того, что имеют право и должны выполнять при принятии решений другие члены организации, расположенные на более низшем уровне иерархии. Вышестоящие члены организации в этой ситуации имеют статус инстанции, которая устанавливает нормы поведения (распоряжения) для подчиненных, которым они должны следовать при принятии решений. Так как крупные организации имеют многоуровневую иерархическую систему, то в ней имеет место инстанции, которая с одной стороны отдаёт распоряжения сотрудникам, а с другой - сами являются исполнителями распоряжений более вышестоящего уровня. Иерархическая система принятия решений обладает определенными достоинствами и недостатками. Так иерархическая система принятия решений обладает существенным экономическими преимуществами, за счет координации деятельности всех подразделений, что приводит к упрощению процесса сбора, распределения и переработки информации.

Недостатки иерархической системы принятия решений сводятся к незначительной самостоятельности прав подчиненных в процессах принятия решений, который распространяется на все уровни иерархии. На высшем уровне организационной иерархии – это глобальные планы, формулирование и интерпретация цели организации и утверждение уставной деятельности.

На низшем уровне управления организацией принимаются решения по осуществлению оперативной деятельности.

4.2. Эксплицитные и имплицитные нормы поведения ЛПР

Для достижения целей организации, все ЛПР должны соблюдать определенные нормы поведения. В теории принятия решений выделяют 2 типа норм поведения ЛПР:

- 1) эксплицитные нормы;
- 2) имплицитные нормы.

Эксплицитные нормы поведения ЛПР. Для каждой ситуации формулируются конкретные предписания, как надлежит действовать в данной ситуации. основным недостатком состоит в том, что в условиях постоянных изменений внешней

среды, эксплицитные нормы должны постоянно адаптироваться к новой ситуации, что влечет излишнюю загруженность высших уровней управления.

Эксплицитные (внешние, явные) нормы поведения однозначно (эксплицитно) предписывают ЛПР виды деятельности, которые оно должно осуществлять. Они, как правило, формулируются в виде распоряжений, вступающих в силу при определенных условиях, в которых виды деятельности связываются с определенными событиями или наблюдениями. Подобные предписания типа «если..., то...» заранее оставляют открытым вопрос о том, какие виды деятельности действительно должны быть осуществлены (это зависит от еще неизвестных значений компонента «если...»). Однако для ЛПР не остается пространства решений: из наблюдений компонента «если...» принудительно следует, что именно должно быть сделано. ЛПР, поведение которого полностью определяется эксплицитными нормами поведения, в принципе не обладает собственным пространством принятия решений. Ему задается перечень указаний, в котором для всех возможных информационных структур указывается, что должно быть сделано в соответствующем случае.

Высшая руководящая инстанция предприятия в основном не в состоянии управлять решениями всех подчиненных с помощью эксплицитных норм поведения. Это привело бы к росту затрат сил на планирование, который организация едва ли могла бы себе позволить. Помимо этого во многих областях постоянно возникают события, которые при формулировании эксплицитных норм рассматривались бы как невозможные. Для непредвиденных событий в чистой системе внешних норм может действовать только правило немедленно сообщить о ситуации высшей руководящей инстанции, чтобы эта инстанция приняла необходимые решения и определила для текущей ситуации, каким образом следует реагировать на возникающее событие. Подобный процесс возможен лишь тогда, когда непредвиденные ситуации возникают сравнительно редко; в противном случае высшая инстанция будет перегружена.

Имплицитные нормы поведения предусматривают делегирование прав принятия решений на нижестоящий уровень, и обладания определенными компетенциями в области принятия решений ЛПР данного уровня, т.к. ему не даются точные предписания по поводу его действий в каждом конкретном случае, ему задается цель, на которую необходимо ориентироваться. Таким образом, в постановке цели используются имплицитные нормы поведения.

Разгрузить инстанцию может установление второго типа норм поведения - инстанция не устанавливает для всех возможных ситуаций эксплицитное указание ЛПР. В куда большей степени она устанавливает для ЛПР цель, в соответствии с которой оно должно действовать. Таким образом, оно должно самостоятельно выбрать в рамках своей схемы сопоставления целей и средств ту альтернативу, которая лучшим образом соответствует этой цели. Решение, которое ЛПР примет в конкретном случае, «определено путем постановки цели не эксплицитно, а имплицитно. ЛПР должно после свободного обдумывания принять решение о том, какие действия лучшим образом способствуют достижению цели. Постановка цели; включает в себе имплицитную норму поведения».