

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».

На практике имплицитные нормы поведения дополняют эксплицитные нормы поведения, таким образом, ограничивается самостоятельность решений подчиненных и осуществляется контроль.

Делегирование решений путем установления имплицитных норм поведения не исключает задания эксплицитных норм поведения. Практически на всех предприятиях имплицитные нормы поведения дополняются эксплицитными, за счет этого ограничиваются пространства решений ЛПР. ЛПР, принимающее решения в сфере увеличения/уменьшения капиталовложений, возможно, не имеет права принимать решения о мероприятиях по производству и сбыту. Это позволяет еще больше ограничить его пространство решений путем, например, установления верхнего предела суммы инвестиций, который ни в одном периоде может быть превышен без специального разрешения руководителя.

Стандартизация и программирование

С точки зрения срока действия норм поведения выделяют: общие и текущие нормы.

Текущие нормы формулируются для конкретного случая, т.е. для определенной ситуации принятия решения и для определенного ЛПР. Поскольку такая методика связана со значительными затратами сил для инстанции, она выявляет возможности установления определенных норм для ЛПР (или для определенной должности) на длительный срок (общие нормы).

Управление с помощью *общих норм* именуется также программированием, или стандартизацией. При установлении этих норм речь идет об общих инструкциях, которые нормируют процесс выполнения соответствующего задания. В зависимости от того, сколь комплексной и всеобъемлющей является подобная система норм, таким образом могут быть составлены указания по процедуре и инструкции. Поведение членов организации в пределах перечня общих норм может быть более легко спрогнозировано другими членами; координация частных решений таким образом облегчается.

Итак, нормы поведения могут быть охарактеризованы, во-первых, с точки зрения доли эксплицитного и имплицитного компонентов и, во-вторых, с точки зрения срока действия норм.

Управление поведением какого-либо (подчиненного) члена организации, осуществляется, как правило, следующим образом:

- предоставляются или отнимаются возможности доступа (возможности пользования и распоряжения) к ресурсам;
- устанавливаются нормы поведения, которые более или менее точно показывают, какую информацию следует собирать и каким образом следует реагировать на поступающую информацию, и, помимо этого,
- используются дополнительные мероприятия, которые должны повысить вероятность того, что эти нормы будут «хорошо» исполняться (смогут хорошо исполняться).

Доступ к ресурсам

Возможности доступа к ресурсам определяют объективные границы индивидуального поведения. От прав доступа ЛПР зависят их возможности действий. Инстанция может повлиять на поведение подчиненных членов организации путем предоставления или лишения их возможностей доступа. Ограничение возможностей доступа приводит к абсолютному ограничению поведения; множество альтернатив действий ограничивается, как и в результате предварительного выбора (некоторые варианты поведения невозможны). Если ЛПР предоставляются дополнительные возможности доступа, возникают (объективно) и дополнительные возможности действий.

Нормы поведения

Нормы поведения характеризуются их содержанием (что и когда должно, быть сделано), его уточнением (как это должно быть сделано) и личной соподчиненностью, показывающей, кто должен следовать этим нормам. Нормы могут быть предназначены для конкретного члена организации или в общем для определенной должности; в последнем случае нормы действительны для каждого лица, занимающего это место.

Устанавливаемые для члена организации нормы поведения определяют:

- какую информацию он должен собирать;
- какую информацию он должен передавать другим членам организации и
- какие альтернативы действий (объектные или организационные альтернативы) он должен принимать.

Соподчиненность норм поведения

Если нормы поведения формулируются как должностная инструкция для диапазона функций определенной должности, они действительны (вне зависимости от лица, занимающего должность) для любого ЛПР, представляющего данный диапазон функций. Соподчинение норм поведения и получателей распоряжений при этом осуществляется путем принятия инстанцией решений о том, кто должен занять эту должность (с уже установленными нормами поведения); проблема выбора ЛПР является самостоятельной управленческой проблемой инстанции.

Напротив, в действительности нормы поведения часто формулируются с ориентацией на конкретных лиц. Объем передаваемого диапазона функций зависит, например, от способностей соответствующего ЛПР (возможно, вводятся дополнительные «соответствующие масштабу» должности в рамках построения организации предприятия). При установлении содержания и его уточнения в норме может учитываться, какими ожиданиями руководствуется инстанция с точки зрения способностей и мотивации соответствующего ЛПР, позволяющими ему следовать заданным нормам.

Управленческий эффект норм поведения определяется степенью готовности сотрудников ориентироваться на эти нормы. Управленческий эффект зависит и от того, может ли ЛПР на основе своего уровня информированности и своих спо-

собностей правильно интерпретировать и следовать установленной для него норме.

Инстанция может использовать следующие мероприятия для повышения вероятности следования нормам поведения (в том смысле, в каком они понимаются инстанцией): повышение уровня информированности о содержании норм поведения; повышение уровня информированности и улучшение характеристик ЛППР; обеспечение мотивации ЛППР.

Повышение качества информации о содержании норм поведения

Утверждение, в соответствии с которым ЛППР должны быть проинформированы о нормах поведения, не говорит ничего о том, каким образом это должно быть осуществлено. Способ и масштабы информирования о нормах поведения, которым следует подчиняться, представляют собой вследствие этого самостоятельную организационную проблему. При предоставлении информации о содержании норм поведения прежде всего возникает проблема неверного понимания сообщения ЛППР (ЛППР понимает сообщение не так, как его хочет передать инстанция). Опасность непонимания может быть снижена, например, путем предоставления ЛППР возможности задавать уточняющие вопросы и/или повышения степени понимания путем многократной передачи инстанцией одной и той же информации с помощью различных кодов. Проблемы понимания могут быть уменьшены и с помощью образования и «создания общего однозначно интерпретируемого внутри предприятия профессионального языка и системы ценностей» (Picot, 1993, P. 149).

Повышение уровня информированности и улучшение характеристик ЛППР достигается за счет общего образования ЛППР и специальной информации об альтернативах действий и их последствиях.

Общее образование

Образование в собственных или внешних (по отношению к предприятию) образовательных центрах может повысить уровень информированности и улучшить навыки и способности членов организации (ЛППР получает информацию о моделях принятия решения и методиках оптимизации, о теориях мотивации, теориях потребительского поведения и теориях динамики цен и т.д.).

Образование может повлиять и на мотивацию к следованию определенным нормам поведения (или же к их нарушению). ЛППР с хорошим образованием будет, например, обладать большей мотивацией к самостоятельному решению сложных проблем, чем сотрудник, который полагает себя недостаточно мотивированным и квалифицированным и вследствие этого боится ответственности, связанной с самостоятельным принятием решений. Напротив, снизить уровень мотивации может недостаточное участие хорошо образованных сотрудников в ЛППР и их жесткое ограничение нормами поведения.

Специальная информация об альтернативах действий и их последствиях

«Широкое» образование, хотя и может повысить степень информированности о возможных альтернативах и их последствиях, однако предоставляет, скорее, общее видение [проблем], помогающее сориентироваться в конкретных ситуациях решений. ЛППР должно (особенно при варьирующихся и неструктурированных задачах) собирать дополнительную информацию о нормах поведения и

их последствий по собственному усмотрению. Инстанция, однако, также может предоставить подчиненному специальную информацию для решения конкретной проблемы. Она может также приказать другому (подчиненному) сотруднику передать подобную информацию. Таким образом возможно повысить вероятность принятия «хороших» решений («хорошего» соблюдения норм поведения).

Обеспечение мотивации ЛППР

Идея мотивирования путем участия в разработке норм поведения находится в центре концепций «Партисипативное управление» (*Management by Participation*) и «Управление по результатам» (*Management by Objectives*). В рамках последней концепции для подчиненных сотрудников устанавливаются (или же «согласуются») цели (например, «повысить оборот на 10%» или/и «повысить прибыль на 5%»), которые сотрудники должны далее реализовать за определенный период самостоятельно (в соответствии с собственными представлениями о целесообразности тех или иных мероприятий, самостоятельно выбирая средства). При этом цели вырабатываются совместно с соответствующими сотрудниками. Ожидается, что в этом случае сотрудники будут в большей степени идентифицировать себя с целями, чем если бы они были установлены авторитарно.

Создание для ЛППР мотивации, которая обеспечит желаемое инстанцией поведение последнего, как правило, осуществляется путем соединения желаемых способов поведения с последствиями, оказывающими позитивное воздействие на определенные личные цели (достижение целей) этого ЛППР (например, доход, власть). В этом случае ожидается, что ЛППР ради собственных интересов подчинит другие личные цели (например, свободное время, удобства) целям организации.

Применение санкций. При заданной структуре потребностей вероятность соблюдения норм может быть повышена путем введения санкций для случаев несоответствия принятых решений нормам поведения. Введение санкций для неверных решений предполагает, что решения будут перепроверены и сопоставлены с определенными представлениями о желаемом состоянии, т.е. будет проведен более или менее тщательный контроль.

Предоставление вознаграждений. Целесообразным может оказаться также создание с помощью предоставления вознаграждений дополнительных (положительных) стимулов к соблюдению норм поведения (главы XXIII и XXIV). Вознаграждение может предоставляться, например, в форме премии, нематериального вознаграждения или повышения по службе. Положительные стимулы особенно целесообразны в случаях, когда проведение контроля связано со значительными усилиями и/или оправдание санкций вызывает сложности. При введении системы оплаты труда контрольные мероприятия в любом случае не являются избыточными. Как минимум, должны быть перепроверены значения тех величин, от которых зависит вознаграждение. Таким образом, контроль последствий управленческих мероприятий предоставляет информационную базу для будущих управленческих решений.

При формулировании норм поведения (при распределении заданий) уже необходимо обращать внимание на фиксацию хороших основ предоставления вознаграждений и введение соответствующих контрольных мероприятий.

4.3. Личностные стили принятия решений

Подходы к решению одних и тех же проблем и сами принимаемые разными менеджерами решения могут существенно различаться. Данные отличия можно объяснить с помощью концепции личных стилей принятия решений. Личным стилем принятия решений называют используемые разными людьми подходы к восприятию проблем и принятию решений. Выделяются четыре основных стиля: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий.

1. *Директивный* стиль характерен для индивидов, предпочитающих простые, четко очерченные решения проблем. Чаще всего менеджеры, предпочитающие данный стиль, принимают решения быстро, так как не любят анализировать большие объемы информации. Во многих случаях они рассматривают всего один-два варианта решения. Такие люди отличаются продуктивностью и рациональностью, предпочитают отталкиваться от существующих правил и процедур.
2. Менеджеры с *аналитическим* стилем любят находить комплексные решения, причем их суждения основываются на исчерпывающем объеме информации. Они внимательно изучают варианты решений и чаще всего исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из управленческих контрольных систем и других источников.
3. Склоняющиеся к *концептуальному* стилю принятия решений индивиды предпочитают анализировать широкий спектр информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы, любят обсуждать проблему и возможные пути решения с другими людьми. Предпочитающие концептуальный стиль менеджеры рассматривают разноплановые варианты, используют информацию, поступающую как из управленческих систем, так и от других людей, стремятся найти творческое решение проблемы.
4. *Поведенческий* стиль обычно свойствен менеджерам с обостренным чувством ответственности за других людей. Такие менеджеры не могут не обсудить проблему лично, чтобы узнать чувства людей и то, как решение может повлиять на них. Менеджеры с поведенческим стилем принятия решений обычно уделяют внимание персональному развитию окружающих и могут принимать решения, способствующие достижению другими людьми их собственных целей.

Для большинства менеджеров характерен один, доминирующий стиль принятия решений.

Эффективность процесса принятия решения нередко зависит от того, сумеет ли менеджер привлечь к разрешению проблемы необходимых для этого людей правильными средствами.