

Глава 3. ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

3.1. Подходы к принятию управленческих решений

В теории принятия решений выделяют следующие подходы к процессу принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях, и рациональный. Другие авторы выделяют рациональный подход и ограниченно рациональный (включающий элементы рационального и интуитивного и подхода, основанного на суждениях).

Интуитивный подход базируется на интуиции, на ощущениях того, что выбор сделан правильно. Интуиция (озарение, суть дела) - способность постижения истины без обоснования с помощью логики. Интуитивный подход используется для решения относительно несложных проблем, когда решение зависит от соответствия появившейся проблемной ситуации прошлым ситуациям. При интуитивном подходе используется личный опыт, проницательность в большей степени, чем последовательная логика или четкие умозаключения. Интуиция базируется на многолетней практике и здравом смысле, зачастую хранящихся в подсознании. Обращаясь к своей интуиции, основанной на многолетнем опыте решения проблем, менеджеры гораздо быстрее осознают, что в организации возникли проблемы и при этом интуитивно предчувствуют варианты решения проблем, что значительно сокращает время решения проблем (принятия решений). При этом чаще всего интуитивно реагируют на «проблемы – угрозы», чем на «проблемы – возможности» для организации. В настоящее время разработаны методики по развитию интуиции как основы творческих способностей менеджеров.

Решения, основанные на суждениях – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Менеджер использует знания о том, что случалось в подобных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать исходы вариантов выбора в существующей ситуации; опираясь на здравый смысл, менеджер выбирает решение, которое имело успех в прошлом.

Управленческие решения, базирующиеся на суждениях, в основном являются запрограммированными, т.е. достаточно часто повторяются в организациях. Достоинством данных решений является их быстрота и низкие затраты на процесс принятия решения, но они не могут применяться для незапрограммированных, нестандартных решений, т.к. решения, основанные на суждениях, опираются на прошлый опыт. Менеджеры, чрезмерно ориентированные на принятие решений на основе суждения, могут не увидеть новые, более эффективные альтернативы, более того, сознательно или бессознательно такие менеджеры избегают инноваций, что опасно в быстроменяющемся глобальном мире, т.к. приводит организации к потере конкурентоспособности.

Рациональный подход используется для принятия рациональных решений, которые обосновываются систематическим анализом проблем, выбором одной альтернативы из нескольких. Рациональные решения не

зависят от прошлого опыта. Рациональное решение проблем представляет принятие решений как процесс, состоящий из нескольких этапов (функций) принятия решений, основными из которых являются: диагноз проблемы, выявление ограничений и критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор, реализация и обратная связь.

Рациональный подход способствует повышению вероятности принятия эффективных решений в новой сложной ситуации. Процесс принятия решения является завершенным, если через систему обратной связи будет засвидетельствован факт реального решения проблемы на основе сделанного выбора, после чего снова начинается процесс изучения внешней и внутренней среды организации, оценка фактического состояния объекта управления, выявление проблем ..., т.к. процесс принятия решения для менеджера - процесс непрерывный, с ежедневно принимаемыми решениями, основанных на изменениях внешней и внутренней среды и выявлении новых возможностей.

Принятие рациональных решений базируется на систематических процедурах, когда проблемы, цели, альтернативы четко определены, что более характерно для запрограммированных решений. Но если проблемы трудно идентифицировать, цели не ясны, а решения являются незапрограммированными, то применяют ограниченно рациональный подход, т.к. систематический анализ оказывается фактически невозможным (изменяющаяся среда, необходимость быстрого принятия решений, недостаточно времени на анализ большого объема информации, недостаток интеллектуальных мощностей менеджера и др.).

Сложные решения сталкиваются со многими ограничениями, что приводит к компромиссам при принятии незапрограммированных решений. Принятие решений с учетом ограничений, накладываемых на рациональный подход, ассоциируется с интуитивным принятием решений.

3.2. Этапы рационального решения проблем

Управленческие решения осуществляются посредством динамического и внутренне взаимосвязанного процесса, состоящего из функций принятия решений, представленных на рис.3.2-1.

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.