

2.4. ФУНКЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА “РЕШЕНИЕ”

Решение – это выбор альтернативы.

2.4.1. СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Подготовка и принятие решения – это процесс содержательного преобразования информации о состоянии объекта в управляющую информацию.

Управление любой социально-экономической системой предусматривает целенаправленное влияние субъекта управления на производственно-хозяйственную деятельность объекта управления. Это влияние осуществляется, прежде всего, разработкой планов деятельности. Однако динамичный характер производственно-хозяйственной деятельности в условиях рынка, постоянно меняющиеся условия внешней среды организации приводят к возникновению различных производственных ситуаций, вызывающих отклонения от плановой программы. Причинами отклонений от планов также являются нарушение связей между субъектом и объектом управления, срывы поставок, изменение характера спроса, недостаточная обоснованность планов и предшествующих управленческих решений.

Возникновение проблемы – новой производственной ситуации – сопровождается нарушением связей, изменением отдельных элементов объекта управления: трудовых ресурсов, фондов, технологии, оборудования.

В менеджменте понятие **“проблема”** обозначает разрыв между желаемым состоянием объекта управления (компании, предприятия, фирмы, подразделения) и ее фактическим состоянием. Проблемы, решение которых не укладывается в установленные регламенты и нормативы, требуют вмешательства в ход деятельности организации, то есть принятия и реализации управленческого решения в связи с возникшей ситуацией.

Попытка решить проблему не должна создавать новые проблемы.

Выход из сложившейся нестандартной ситуации может быть осуществлен в разные сроки, разными способами, с привлечением большего или меньшего количества разных ресурсов. Все эти аспекты должны быть учтены при разработке вариантов решений.

Управленческое решение – это результат творчества менеджера (субъекта управления) в разрешении конкретной ситуации, возникшей в связи с деятельностью объекта управления. Решение организует и направляет в определенное русло деятельность персонала и способствует, таким образом, достижению целей, поставленных перед организацией.

Принятие управленческого решения – это снятие противоречий у проблемы, которая возникла. Наиболее сложные решения – это те, которые принимаются в условиях дефицита времени, информационной неопределенности и при наличии противоречий. Правильного решения, пригодного на все случаи жизни, не существует. **Правильное решение** – это то, которое ведет к намеченной цели. Непонимание цели действий лишает решение смысла, ведь для того, чтобы получить правильный ответ, нужно задать правильный вопрос.

Не знаешь, что делать, – не делай ничего.

При выработке управленческих решений очень важно умение предвидеть разнообразные варианты развития ситуации во внутренней и внешней сферах деятельности предприятия, чтобы проявить и трезвый расчет, и экономность, и коммерческий риск.

Особенность управленческих решений состоит в том, что:

- большинство неизвестных элементов задачи имеет описательный (качественный) характер: цели, ситуации, предпочтения, ограничения, и только часть их описывается количественными показателями;
- определение неизвестных характеристик, нахождение и выбор наилучшего решения не могут быть полностью формализованы, а значит, не могут быть автоматизированы;
- некоторые характеристики задачи невозможно определить объективно (приоритеты целей, предпочтение решений);
- часто решения необходимо принимать в условиях неопределенности (неполное описание проблемы, недостаточно точная оценка ожидаемых последствий);
- принимаемые решения часто затрагивают личные интересы менеджера, что влияет на выбор ими

альтернативы.

Переход к работе в условиях рыночных отношений изменил суть управленческих проблем, повысил экономическое значение принимаемых решений: оптимальное решение дает больший экономический эффект, а ошибочное приводит к значительным убыткам.

Управленческое решение как основной способ влияния субъекта управления на объект управления должно отвечать таким требованиям:

- научная обоснованность и компетентность: решение принимается на основании достоверной информации, когда для его выполнения имеются необходимые средства и объективные возможности;
- целенаправленность: прямая связь с целями предприятия;
- количественная и качественная определенность: решение предусматривает достижение определенных результатов, выраженных количественными и качественными показателями;
- полномочность: решение принимается лицом (органом), имеющим право принимать такие решения;
- законность (правомерность): решение должно быть принято в полном соответствии с действующими законами и другими регламентирующими документами;
- непротиворечивость и последовательность: решение должно быть четким, ясным, не допускающим разночтений, недопонимания или двусмысленности, оно должно согласовываться не только с самим собою, но и с другими, ранее принятыми решениями;
- оптимальность: в каждом конкретном случае принятое решение должно отвечать экономическим критериям эффективности – максимум прибыли при минимальных затратах;
- своевременность: решение принято тогда, когда в нем есть необходимость, оно соответствует сложившейся обстановке, заблаговременно разработано и доведено до исполнителей;
- гибкость: производство – это динамичная система, потому любое всесторонне обоснованное решение может потребовать корректировки, а иногда и принятия нового решения;
- полнота, лаконичность, ясность и логическая последовательность.

Принятие решения – это ответственность.

Менеджер, который в силу своего статуса обязан принимать управленческие решения, обязан отдавать себе отчет, что принятие решений требует твердости и высокой компетенции, поскольку неразрывно связано с очень серьезной ответственностью за последствия его реализации. *Реализация управленческих решений относится к распорядительным методам управления.*

Психологическая теория решений содержит систему общих утверждений об *особенностях деятельности человека при принятии решений*. Вот основные из них:

- обычно стремятся упростить стоящую задачу, забывая или игнорируя некоторые альтернативы или их последствия;
- человек обычно переоценивает вероятность маловероятных событий и недооценивает события вполне правдоподобные;
- при оценке полезности выбора того или иного варианта решения в деньгах исходят из представления, что во сколько раз выигрыш больше, во столько раз он полезнее;
- при принятии решений, связанных с риском, обычно добиваются максимальной полезности, определяемой как разность между возможными выигрышами и потерями;
- чем сильнее у менеджера агрессивные установки и потребность в доминировании, тем более высок уровень допускаемого им риска;
- коллегиальные решения более рискованны, чем индивидуальные, поскольку ответственность каждого участника четко не фиксируется.

Требуется определенное мужество, чтобы не принять решения.

Таким образом, менеджеры довольно часто отклоняются от рекомендаций теории рациональных решений и в связи с этим во многих случаях получают не самый лучший результат. Поэтому важно умение критически подойти к делу, принимать во внимание не только положительные, выгодные стороны принимаемого решения, но и возможные негативные последствия. Нередко на практике просчитываются только положительные эффекты от принятия того или иного варианта решения, что затрудняет поиск оптимальных решений и не настраивает исполнителей на преодоление возможных трудностей и неувязок в ходе реализации принятого решения. Именно *некритичность мышления* формирует у менеджера склонность к объяснению неудач объективными причинами или плохой работой исполнителей.

2.4.2. КЛАССИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Не принимай решения,

которое не сможешь выполнить!

Управленческие решения отличаются разнообразием форм и содержания. В основе классификации решений лежат общие или индивидуальные признаки, присущие отдельным видам решений. Управленческие решения могут быть единоличными, коллегиальными, коллективными, стратегическими (перспективными), тактическими (ближайшими) и текущими (оперативными).

В зависимости от *характера целей* выделяют перспективные решения, которые устанавливают основные пути развития объекта управления на длительный период, и текущие (оперативные), которые направлены на достижение ближайших целей, решения частных задач и чаще всего применяются в хозяйственной практике.

В зависимости от *масштаба* различают глобальные, охватывающие весь объект управления (предприятие, организация, фирма), и локальные решения, которые касаются отдельных подразделений, бригад, участков.

Управленческие решения *классифицируют* также:

- по функциональному признаку: целеполагание, планирование, организация, мотивация, контроль;
- по сфере деятельности – экономические, организационные, технологические, социальные;
- по организации разработки – единоличные, коллегиальные, коллективные.

В соответствии с основными общими функциями менеджмента принимают такие *типовые решения*:

- при формировании целей: какова цель и природа бизнеса, какие изменения происходят в окружающей среде и как они могут отразиться на организации в будущем;
- при планировании: какую стратегию и тактику избрать для достижения цели;
- при организации деятельности: каким образом структурировать организацию, как координировать деятельность подразделений, принятие каких решений и на каком уровне можно делегировать;
- при мотивации персонала: каковы потребности подчиненных, как эти потребности удовлетворить в процессе работы;
- при контроле: как оценивать результаты работы, как часто следует осуществлять контроль.

В зависимости от характера вопросов, поставленных в решении, их подразделяют на *технические, организационные, экономические и социальные*.

По степени новизны решения делят на *стандартные и творческие*. В относительно простых ситуациях опыт, интуиция или просто здравый смысл подсказывают верное решение.

По принципам выработки управленческие решения делятся на *алгоритмические*: обоснование и выработка происходят по определенным правилам и в определенной последовательности (по алгоритму); *эвристические*: творческие, неформальные, без строгих правил.

В зависимости от условий обстановки и личностных качеств менеджера различают такие виды управленческих решений:

- организационные решения – принимаются на всех уровнях и имеют целью достижение целей организации в кратчайшие сроки и с минимальными затратами;
- запрограммированные решения являются результатом подготовки к заранее предусмотренным действиям и применяются в повторяющихся ситуациях;
- незапрограммированные решения принимаются в незнакомых ситуациях, они связаны с неизвестными факторами;
- интуитивные решения не требуют анализа ситуации, они принимаются менеджером на основе интуиции, ощущения того, что выбрано правильное решение;
- решения, принятые на основании рассуждений, когда выбор решения производится на основе накопленного опыта;
- решения, принятые в условиях определенности, когда точно известен результат каждого варианта из нескольких альтернативных: известны количественные характеристики условий и ограничений (такие решения очень редки);
- решения, принятые в условиях неопределенности, когда невозможно определить вероятность будущих результатов.

Основная форма управленческого решения – *приказ*. Решения могут быть также в форме *постановления, директивы, распоряжения или резолюции*.

2.4.3. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА И ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Самым сложным в принятии решения является выбор из нескольких альтернативных вариантов.

Принятие управленческого решения – это выбор, который делает менеджер, чтобы исполнить свои обязанности, обусловленные должностным положением. Задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать правильный путь, максимально снизив вероятность ошибки.

Правильное решение – это количественно обоснованный выбор наилучшего варианта действий, который ведет к достижению поставленной цели в данных условиях обстановки. Но путей к цели может быть много или, по крайней мере, несколько: одни быстрые, но дорогие, другие медленные, но зато более дешевые и безопасные. Поэтому возникает задача – найти такое решение, которое позволит достичь цели наиболее приемлемым в данных условиях путем. С этой целью вначале выбирают один, самый важный показатель (стоимость, материалоемкость, вес, прочность, время, надежность, безопасность). Затем принимают такой вариант решения, когда выбранный показатель достигает максимальной (минимальной) величины. Для других, менее важных, показателей выбирают определенный уровень. Такое решение называют *оптимальным*.

Целесообразно объяснить подчиненным, почему принято именно такое решение. Это не только поднимет авторитет менеджера и повысит эффективность работы, но и сэкономит время, которое все равно придется потратить на объяснение подчиненным их задач.

В самом общем виде *основные требования к принятию управленческого решения* сводятся к следующему:

- реализация решения должна обеспечить достижение цели;
- не принимать несколько решений по одному и тому же вопросу;
- не перепоручать в последний момент принятие решения другим сотрудникам (всех, кто необходим, надо привлекать к работе на ранних этапах);
- уровень принимаемых решений и уровень компетентности менеджера должны соответствовать один другому;
- минимальные затраты на осуществление решения;
- своевременное доведение решения до управляемого объекта (исполнителя);
- влияние решения на управляемый объект продолжается до того момента, когда будут ликвидированы причины, породившие это решение;
- обеспеченность решения всеми необходимыми ресурсами.

***Сложные проблемы всегда имеют простые,
легкие для понимания неправильные решения.***

А.Блох. Закон Мэрфи

Процесс разрешения любой проблемы должен основываться на принципе: первый шаг к решению – это *ясное понимание проблемы*. Ясно и четко сформулировать проблему – значит начать ее решение. Поэтому *прежде чем принять управленческое решение*, менеджеру следует ответить на такие вопросы:

- какую проблему требуется решить, и какую задачу надо выполнить?
- где, в каком месте и в каких условиях должно быть принято решение?
- какова сложность разрабатываемого решения?
- в какой степени принимаемое решение связано с предыдущими решениями, и как оно повлияет на ход их выполнения?
- кто должен принимать решение (он лично, другой исполнитель, коллективный орган)?
- кто и в какой степени участвует в разработке и исполнении решения?
- с кем необходимо согласовать принимаемое решение?
- когда надо принять решение?
- кого необходимо информировать о принятом решении?

***Прежде чем принять решение, убедитесь,
что именно вы должны это сделать.***

Основные этапы выработки и исполнения управленческого решения:

- уяснение задачи (проблемы), оценка ситуации;
- сбор доступной и необходимой информации;
- классификация собранной информации, ее оценка, обработка, анализ и формулирование выводов;
- разработка нескольких вариантов решения;
- уточнение задачи (ситуации) и обоснование разработанных вариантов решения;
- выбор оптимального варианта решения;
- документальное оформление решения;
- доведение решения до исполнителей;
- организация сбора информации о ходе выполнения решения, ее анализ.

Важно подчеркнуть, что принципиальное значение имеет не сама техника принятия решения. Значительно важнее системный, целенаправленный подход, правильный учет всех обстоятельств и фактов, а не выбор самого легкого и удобного пути решения возникшей проблемы.

***Когда вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит нечто такое,
что побуждает вас вникнуть в конкретные детали.
При этом труднее ввести в заблуждение себя или кого-либо другого.***

Документально оформленное управленческое решение должно содержать:

- обоснование необходимости принятия решения;
- перечень конкретных действий, предусмотренных решением;
- перечень необходимых трудовых, материальных и других ресурсов, средств и способов реализации решения;
- сроки исполнения решения, ожидаемые результаты от реализации решения;
- состав исполнителей, ответственных за реализацию решения;
- порядок взаимодействия исполнителей;
- формы контроля и учета промежуточных и окончательных результатов;
- законность документов, которые могут быть получены при выполнении решения.

Одной из важнейших форм доведения решения до исполнителей является непосредственное участие их в разработке проекта этого решения.

Выбранное экономически выгодное решение рассматривается с точки зрения не экономических требований – оценивают экологические, социальные и другие последствия его реализации.

На практике принятию любого решения всегда сопутствуют интуиция, суждения и рациональный подход.

Интуиция подсказывает менеджеру, что выбрано верное решение. Интуиция обостряется с опытом, но вероятность ошибки достаточно высока.

Суждения базируются на знаниях и анализе прошлого опыта. Используя их и придерживаясь здравого смысла с ориентацией и поправкой на сегодняшний день, менеджер принимает вариант, который в прошлом принес ему успех в аналогичной ситуации.

Рациональный подход основывается на опыте и объективном анализе ситуации.

Практика показывает также, что большинство управленческих проблем на производстве решается на основе эмпирических знаний (опыта). Качество таких решений определяется индивидуальными особенностями руководителя, его теоретической и практической подготовкой, опытом и кругозором.

*Чтобы принимать эффективные решения,
анализируйте, как это делали другие.*

Н.Хилл

Нередко менеджеры допускают *ошибки при принятии управленческих решений*. Наиболее типичными являются такие ошибки:

- откладывание решения до тех пор, пока для тщательной подготовки не остается времени (“затянутые” решения);
- решения, принятые поспешно (“молниеносные” решения);
- пренебрежение анализом возможных последствий реализации решения или нежелание думать о них (“слепые” решения);
- ориентация только на себя и личную выгоду без учета других последствий (эгоцентричные решения);
- решения, принятые по вдохновению (“гениальные” решения);
- решения, принятые на основании симпатий, настроений, импульсивно, когда отбрасываются какие-либо рациональные рассуждения (эмоциональные решения);
- отказ от советов специалистов, уверенность в своей непогрешимости (самодовольные решения);
- нежелание учитывать недостатки ранее принятых решений, повторение одних и тех же ошибок (упрямые решения);
- рассматриваются только положительные варианты результатов, не учитывается вероятный риск;
- при выборе вариантов предпочтение отдается привычной альтернативе (“любимые” решения);
- принятие решения, руководствуясь предположениями, подспудными желаниями, ложными предпосылками, а не достоверной информацией;
- неправильное толкование фактов при принятии решения.

Основные *причины потерь времени* при выработке управленческих решений – это поспешность (принимается необоснованное решение), нерешительность, откладывание принятия окончательного варианта, стремление собрать всю информацию.

2.4.4. РИСК

*100 процентов необходимой информации
не удастся собрать.*

Л.Якокка

Любое решение, принятое в условиях неполной информации, – это **риск**. Понятие “риск” обычно определяется как действие наудачу, в надежде на счастливый исход. Другими словами, идти на риск вынуждает неопределенность и неясность обстановки.

В основе такого важного качества менеджера, как предприимчивость, лежит способность к риску. *Без риска невозможны ни одна новация, ни один шаг в будущее* – они всегда содержат некоторую долю неопределенности. Риск неизбежен в тех случаях, когда обстановка не ясна, а действовать надо. Риск – это опасность неудачи. Предпринимательская или хозяйственная деятельность в условиях рынка всегда связана с риском, который измеряется вероятностью возникновения неожиданных, непредвиденных, не предусмотренных планами потерь материальных и финансовых ресурсов.

Вот как видит эту проблему Ли Якокка: “Менеджер обязан собрать возможно больше информации... но в какой-то момент приходится довериться интуиции, пойти на риск. Во-первых, потому, что даже правильное решение оборачивается ошибочным, если оно принято слишком поздно. Во-вторых, потому, что, как правило, такая вещь, как абсолютная уверенность, не существует”.

***Стремление с самого начала понять все до конца,
а потом уже действовать – частая причина неудач.***

Причины риска разнообразны: стихийные бедствия, неблагоприятное стечение обстоятельств, просчеты в прогнозах и планах, необязательность партнеров, изменение цен, налоговой политики государства. Одна из этих причин, а то и сразу несколько всегда присутствуют, что приводит к неопределенности будущей экономической ситуации, а значит, делает риск неизбежным.

С другой стороны, опыт показывает, что *тот, кто умеет вовремя рисковать, оказывается в большом выигрыше.*

Следовательно, разумнее и важнее не стремление избежать риска, а умение чувствовать и оценивать степень риска, снижать его вероятность. В настоящее время ни одно серьезное решение, если оно связано с риском, не принимается менеджерами интуитивно, исходя из предшествующего опыта и здравого смысла.

Чем больше неопределенность при принятии решений, тем больше риск. Степень риска оценивается величиной возможных потерь (в материальном или денежном выражении). Это потери материальных ресурсов, трудовые, денежные потери, потери времени. Сложнее оценить потери в виде нанесения ущерба здоровью и жизни людей, окружающей среде, имиджу предприятия, в случаях, которые приводят к неблагоприятным социальным и морально-психологическим последствиям.

В практической деятельности менеджера часто случаются ситуации, когда отказаться от рискованных решений нельзя. В таком случае основная задача сводится к тому, чтобы выработать наиболее верную линию поведения в условиях риска, то есть действовать так, чтобы в итоге добиться успеха.

Одного разума для принятия правильного решения в неопределенной обстановке человеку оказывается недостаточно. Для выработки линии поведения в условиях неопределенности человек от природы наделен специальными качествами: *смелостью и боязливостью*. Поэтому степень возможного риска устанавливается каждым человеком после борьбы в нем страха и бесстрашия.

Принятое решение – первопричина предпринимательского краха.

Б.Швальбе

Принято считать, что эмоции выступают в качестве аппарата быстрой оценки воздействия окружающей среды, оценки полезности или вредности того или иного решения. Эмоциональностью многих решений объясняется тот факт, что *в жизни люди рискуют чаще, чем принято думать.*

Экспериментами установлено, что при принятии решений, связанных с риском, предпочтение отдается величине возможного результата, а не величине риска.

При принятии решений, связанных с риском, существенно увеличивается значение фактора времени. *Дефицит времени приводит к попыткам ускорить принятие решения.* А это порождает ошибки, создает условия для принятия авантюрных или перестраховочных решений, а значит, и менее эффективных.

Установлено, что чем более сложной и динамичной является задача, требующая принятия решения в неопределенной обстановке, тем большую роль играют индивидуальные качества менеджера. Важнейшие из них – самостоятельность, агрессивность, оригинальность мышления, уровень тревоги, экстравертность или интровертность, эгоизм и другие. Исследования показывают, что в стандартной обстановке, при принятии простых решений разные люди выбирают одинаковые оптимальные альтернативы. Но в запутанной, стрессовой ситуации эти же люди принимают разные, порой противоположные решения.

Склонность человека к риску определяется индивидуальными психологическими особенностями личности менеджера, и главным образом условиями обстановки.

Установлено, что *решения с большой степенью риска* принимаются людьми агрессивными, с сильной потребностью в преобладании и самоутверждении.

Осторожные *решения с незначительным риском* принимаются людьми, которые обладают потребностью в независимости и большой настойчивостью в действиях. Потребность в независимости находит удовлетворение в том, что при малом риске и мала зависимость от случайностей. А настойчивость дает возможность даже при не очень впечатляющем успехе (малый риск – малый выигрыш) добиться, в конечном счете, нужного результата: “тише едешь – дальше будешь”.

При принятии решений в условиях неполной информации крайностями являются *перестраховка* (риск стремятся свести к нулю) и *авантюризм* (максимальный риск). С точки зрения оптимальности оба вида решений являются неудовлетворительными: при перестраховке исключается возможный успех, достижимый в случае обоснованного риска, а при авантюрном решении результат не достигается из-за чрезмерного риска. Поэтому оптимальное решение, как правило, равноудалено как от перестраховочного варианта, так и от авантюрного.

Должна быть найдена правильная мера уверенности и сомнения, колебания и непреклонности, гибкости и негибкости.

Оправданность риска при принятии управленческих решений, помимо экономического, психологического, теоретического, нравственного и других аспектов, оценивается еще и с правовой точки зрения, что имеет принципиальное значение. Под *правомерными действиями* понимаются законные управленческие решения, которые соответствуют положениям руководящих документов и правил, даже когда их результаты оказались отрицательными (убытки, потери, поломки). *Производственный риск признается правомерным* при одновременном наличии следующих условий:

- риск соответствует целям, ради достижения которых он предпринимается;
- цель не может быть достигнута без риска;
- риск не предусматривает заведомое причинение ущерба;
- объектом риска являются материальные факторы, а не жизнь и здоровье людей.

Нарушение хотя бы одного из перечисленных условий переводит управленческое решение в категорию *неправомерных*.