

ВЛИЯНИЕ ПЕРСОНАЛ-МЕНЕДЖМЕНТА НА РАЦИОНАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

А. А. Сарабский

Уральский государственный экономический университет

E-mail: usue@usue.ru

В статье рассматривается процесс принятия управленческих решений, приводится их классификация, обсуждаются модели принятия решений и обосновывается процедуры принятия решений, их содержание и ответственность персонал-менеджеров.

Ключевые слова: процесс управления, принятие решений, организационно-поведенческие аспекты, проблемы, альтернативы, эффективный выбор, эксперимент, выполнение решений.

В настоящее время процесс принятия управленческим персоналом организации эффективных решений (организационных, хозяйственных, финансовых, социальных и пр.) выдвинулись в число важнейших факторов экономического успеха.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор направления действий среди имеющихся вариантов или альтернатив, сокращающий разрыв между настоящим и будущим желаемым состоянием организации. В нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и, наконец, альтернативный выбор.

Эффективный выбор – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения целей организации.

В организации принятие управленческих решений осуществляется персонал-менеджерами различных уровней и носит формализованный характер. Принятое решение касается не только одной личности, чаще всего оно затрагивает всю организацию или её часть и поэтому чрезвычайно велика ответственность за принятие организационных решений.

В этой связи выделяют два уровня принятия решений в организации: индивидуальный и организационный. Если в первом случае управленца, больше интересует сам процесс, его внутренняя логика, то во втором интерес сдвигается в сторону создания соответствующей среды вокруг этого процесса (рис.1).



Рисунок 1. Два уровня принятия решения в организации

Отличительными чертами принятия решений в организации являются следующие:

- а) сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- б) поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах;
- в) процесс взаимодействия сотрудников организации;
- г) выбор альтернатив в рамках эмоционального и социального состояния организационной среды;
- д) часть общего процесса управления организацией;
- е) неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- ж) важность данного управленческого элемента для выполнения всех других функций управления.

Модели принятия решения.

С точки зрения организационно-поведенческих аспектов в принятии решения важно отметить, как этот процесс воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном). Здесь можно выделить три модели принятия решений (рис. 2).

Организационный уровень	Модель лично- ограниченной рациональности (удовлетворенность индивида)	Рациональная модель (органи- зационная минимизация)
Индивидуальный уровень	Гипотетическая модель (индивидуальная мак- симизация)	Модель организационно ограни- ченной рациональности (удовле- творенность организации)

"Я" _____ Восприятие _____ "Мы"
и интерпретация
решения

Рисунок 2. Модели принятия решений в организации

Рациональная модель предполагает ситуацию, когда в процессе принятия решения выбираются альтернативы, специально направленные на то, чтобы принести максимум выгоды для организации. Здесь требуется всесторонний анализ проблемы, поиск альтернатив тщательный подбор данных и их углубленное изучение. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией происходит беспристрастно, с учетом индивидуальных предпочтений, но на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что принятие решения персоналом-менеджером зависит от познавательных ограничений, уровня профессионального знания, привычек и предубеждений в восприятии реальных ситуаций. В зависимости от преобладания первого или второго восприятия модель может иметь две разновидности:

- а) лично ограниченный рациональности;
- б) организационно ограниченный рациональности.

Определение проблемы при этих подходах происходит упрощенным образом, поиск альтернативы осуществляется, как правило, в начале процесса, в известных для менеджера областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные.

Обмен информацией носит не очень точный характер и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень прошлого опыта кладется в основу убеждения и выбора.

Исполнители здесь преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации, например, направляя инвестиции туда, где можно получить удовлетворительную прибыль без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

Гипотетическая (социальная) модель принятия организационных решений отражает

обычно желание членов организации удовлетворить в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса исходя из групповых целей.

Обмен информацией носит спорадический характер (спор). Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают чаще как средства, используемые для того, что бы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками управленческого процесса.

Процесс принятия решений в управлении.

Существует много подходов к выделению различных этапов и стадий процессов принятия решения. Однако обычно весь процесс принятия решения в организации рассматривают как совокупность проблемы, альтернатив и выполнения решения (рис.3).

Стадия I. Признание необходимости решения
- Восприятие и признание проблемы - Интерпретация и формулирование проблемы - Определение критериев успешного решения
Стадия II. Выработка решения
- Разработка альтернатив - Оценка альтернатив - Выбор альтернативы
Стадия III. Выполнение решения
- Организация выполнения решения - Анализ и контроль выполнения решения - Обратная связь и корректировка

Рисунок 3. Процесс принятия решения

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в признании необходимости решения и включает следующие этапы:

- а) признание проблемы;
- б) формулирование проблемы;
- в) определение критериев успешного решения.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действие по которому либо завершилось, либо отклонилось от первоначально выбранного варианта. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения чаще всего обнаруживается не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и способами их достижения.

Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов:

- 1) способности системы управления делать это в режиме саморегулирования;
- 2) опытности и индивидуальных характеристик персонал-менеджера.

Первый этап – это изучение ситуации, он направлен на признание или не признание существующей в организации проблемы. Процесс здесь будет протекать по-разному для структурированных и неструктурированных проблем.

В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Если производственное задание выполнено на 70%, то для ее руководителя совершенно очевидно, что проблема существует и проблему надо решить. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и в ее внешнем окружении. Примером такого решения может быть введение новой продукции на рынок на основе информации, полученной из отдела маркетинга.

Признание или не признание проблемы во многом зависит от уровня ее восприятия. При

этом возможны ошибки, связанные со следующими обстоятельствами:

- проблема обозначена кем-то сверху и у вас нет выбора кроме как «признать» ее;
- желательно быстрое решение возникшей проблемы и отсутствие достаточного времени на ее признание;

- низкое качество решения – вышеназванная проблема имеет тенденцию к повторению;
- проблема хорошо знакома и к ней вероятней всего применяется старое решение;
- нет предыдущего опыта по проблеме, и ее признание может не состояться;
- проблема является очень сложной и затрудняет ее полную идентификацию;

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе – это интерпретация и формулирование проблемы.

Интерпретация проблемы – это придание значения и определение той проблемы, которая признана.

Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная.

Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий проявляются сами и требуют вмешательства менеджера. Рутинные, или повторяющиеся, проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис к неструктурированным. Соответственно каждое из них будет требовать разного типа решений: структурированных - программированных и неструктурированных - непрограммированных.

Определение и последующие формулирование проблемы позволяют менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу приоритета той или иной проблемы могут быть положены следующие факторы:

последствие проблемы (эффективность, влияние на ..., и т.п.);

воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);

срочность проблемы и ограничения во времени;

лучшее использование способностей и времени руководителя;

жизненный цикл проблемы (может ли проблема решаться сама собой или в ходе других проблем).

Изучение этих факторов позволит менеджеру определить порядок решения проблем. Ранжирование является важным шагом в процессе принятия решения. Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящие руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение двух недель);

проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства);

решение проблемы открывает возможность, от которой нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции).

Этап определения успешного решения предшествует поиску альтернатив, что помогает избежать многих ошибок проявляющихся позже. Сюда включаются вопросы, связанные с отношением к целям, с методами выработки решений и со снижением эмоциональной напряженности на начальных этапах процесса принятия решения. По мнению специалистов, данный этап начинается с определения двух типов критерия: критерий «мы должны» (или цели) и критерий «мы хотим».

Первый тип критерия должен быть разрешен до того, как какая-либо альтернатива будет рассматриваться. Например, если перечень должностных обязанностей работника не соответствуют его способностям, то он и не будет рассматриваться как возможный кандидат на эту должность.

Данный критерий требует тщательного обоснования, так как может устранить основу для разработки возможностей и альтернативы. Так, может не оказаться ни одного работника, соответствующего предъявленным требованиям. На практике часто к определению данного критерия возвращаются вновь в рамках процесса принятия решения.

Относительно критерия «мы хотим» рассматриваются те цели, которые желательны, но по ним не обязательно должны рассматриваться какие-либо альтернативы. Например, работник хочет выполнить обязанности, перечисленные в описании должности, но это не означает, что ему должна быть предложена данная должность. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать обо всех возможных вариантах, не исключая идеальных.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора альтернатив.

Как только определены факторы, ограничивающие решение, менеджер начинает работу по поиску альтернатив или возможных направлений действий для решения проблемы. Так, можно рассмотреть возможность занятия должности кем-то из своих кандидатов, принять на работу кого-то со стороны и т.д. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не уместится в стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: «мозговая атака», метод выдвижения предложений, групповой анализ ситуации, карта мнений и т.п.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. На этом этапе менеджер вынужден брать на себя определенный риск, так как предыдущий анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки предстоящего выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода:

- прошлый опыт;
- проведение эксперимента;
- исследование и анализ.

Привлечение прошлого опыта является наиболее используемым подходом в выборе альтернативы.

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив, они апробируются на практике с целью определить – а что же произойдет? Эксперимент широко используется в науке.

Исследование и анализ предусматривает решение проблемы через ее понимание. Предусматривается разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Изучение и анализ в этом случае намного дешевле, чем эксперимент.

Третья, последняя, стадия в процессе принятия решений – выполнение решения – состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения и осуществления обратной связи.

Организация выполнения решения как этап предусматривает координацию усилий многих сотрудников, которых надо заинтересовать, мотивировать в реализации решения, чтобы наилучшим образом использовать их способности.

Здесь нужно разработать систему мероприятий, которые заставят менеджера думать о конкретных действиях, превращающих решение в реальность. Необходимо распределить права и ответственности среди участников, построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками.

Следующий этап – осуществление функции контроля – установление стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов и измерение показателей в отношении этих стандартов. При таком подходе нежелательные отклонения в решении конкретной проблемы могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для осуществления корректировки действий. Отслеживание и обратная связь занимают в работе менеджера много времени. При этом менеджеру лучше непосредственно контролировать ситуацию. Во-первых, всегда лучше информация из первых рук. Во-вторых, это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению, что немаловажно для лидерского

поведения.

Принятие решения в реальной жизни.

В конкретной экономической, производственной, социальной обстановке существует целый ряд ограничений, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия управленческих решений:

- часто менеджеры не знают, что проблема существует. Они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
- не представляется возможности собирать вокруг проблемы всю имеющуюся информацию по техническим или стоимостным причинам;
- ограничения во времени заставляют принимать не лучшие решения;
- во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе трудно учесть качественные факторы;
- выполнение решения лишь немногими менеджерами связывается с самим решением, что позволяет проблеме продолжать развиваться.

Однако общие механизмы принятия решения в реальной жизни сохраняются.

Решение любого уровня можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Правильно принимать решение – это область специального теоретического знания. Принятие же правильных решений – это область управленческого искусства. Способность и умение делать это развивается с опытом, приобретенным руководителем на протяжении всей его творческой жизни. Совокупность знаний и умений составляют компетентность любого руководителя и в зависимости от уровня последнего говорят об эффективно или неэффективно работающем менеджере.

Литература

1. Сарабский А.А., Поленц И.А. Методологические основы диагностики карьерного потенциала работника // Известия УрГЭУ. - № 3 (15). Екатеринбург, 2006. - с. 28-34.
2. Сарабский А.А. Маркетинг рынка труда. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2002. - 127с.