Природа процесса принятия решения

*Менеджер в течение рабочего дня только и занимается тем, что «болтает» (коммуницирует!) с подчиненными и вышестоящими руководителями и принимает решения. За пределами рабочего места, например, в семье, он занимается тем же. Роль другая, а содержание тоже. Конечно это утверждение слишком категорично, но, полагаю, что принятие управленческих решений, это именно то, ради чего менеджера держат на работе, а в семье мужчину.*

**Управленческое решение**– это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью (выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации). Принятие решений является основой управления.

**Цель управленческого решения**– обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поэтому наиболее эффективным организационным решением явится выбор, который будет на самом деле реализован и внесет наибольший вклад в достижение конечной цели.

Основными критериями отличающими управленческие решения являются:

**1. Цели.**Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение, исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

**2. Последствия.**Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Менеджер, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя , но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей. Если организация велика и влиятельна, решения её руководителей могут серьёзно отразиться на

социально-экономической ситуации целых регионов. Например, решение закрыть нерентабельное предприятие компании может существенно повысить уровень безработицы.

**3. Разделение труда.**Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда:

одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

**4. Профессионализм.**В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки. Далеко не каждый сотрудник организации, а только обладающий определёнными профессиональными знаниями и навыками наделяется полномочиями самостоятельно принимать определённые решения.

Поэтому человек, чья работа связана с принятием управленческих решений, должен научится правильно подходить к этим задачам, с одной стороны, не теряя из виду уникальность возникающих проблем, а с другой – не изобретая велосипед для их решения. Собственно, для этого, теория менеджмента и выделяет процесс принятия управленческого решения как структурированный процесс с конкретным содержанием и механизмом.

Процесс принятия рациональных решений в менеджменте

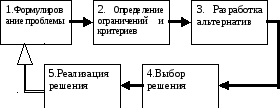
Интуитивные решения и решения, основанные на суждении, не требуют какой-либо процедуры принятия. Они принимаются сразу же. ***Рациональные же решения вырабатываются в результате осуществления специального процесса.*** Процесс принятия рационального решения включает ряд последовательных этапов, которые соединяются друг с другом *прямыми* и *обратными* связями.

***Состав этих этапов и конкретное их содержание зависит от ситуации, квалификации и стиля деятельности их руководителя***. В конкретных случаях отдельные этапы процесса могут опускаться или соединяться с другими этапами.

Мы рассмотрим ***классический подход*** к принятию управленческого решения, который состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий.

Такой подход ***включает 5 этапов, каждый из которых состоит из ряда действий. А вместе они составляют алгоритм управленческого решения (рис. 2)***

Такими этапами являются:

* ***формулирование проблемы;***
* ***определение ограничений и критериев;***
* ***разработка альтернатив;***
* ***выбор решения;***
* ***реализация решения.***

Рассмотрим содержание этих этапов.

Формулирование проблемы

Подготовка решения начинается с выявления проблемы. Источником проблемы в управлении, как уже отмечалось, является *ситуация*, отклонение от заданного хода работы.

Поэтому ***первый этап начинается с анализа проблемной ситуации, который направлен на признание или непризнание существования в организации проблемы.***Это связанно с тем, что проблема может быть*надуманной*, ее может не быть.

***Если проблема признана, то осуществляется формулирование проблемы.*** Для этого прежде всего осуществляетсяинтерпретация проблемы, т.е.придание значениятой проблеме, которая признана.

***Проблема может быть определена как:***

* ***рутинная проблема,***
* ***кризис или как***
* ***возможность.***

Первый и второй тип проблемы проявляются сами и требуют вмешательства менеджера, третий тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть.

***Рутинные или повторяющиеся проблемы требуют запрограммированных решений, а возможность и кризис относятся к категории неструктурированных проблем и поэтому будут требоваться незапрограммированные решения***. (рис. 3)

***Далее определяется степень разрешимости проблемы***. Важно знать хотя бы приблизительно*возможность решения проблемы*. Нет смысла заниматься разработкой решений для явно неразрешимой проблемы.

**Определяются *границы рассмотрения проблемы***– во внутренней и внешней средах.

По проведенному анализу осуществляется ***формулирование проблемы* и *разделение ее на подпроблемы* *в зависимости от сложности, причинности и срочности решения.***

После формулирования проблемы ***определяются, какие подразделения, должностные лица относятся к проблеме***и кто должен участвовать в ее решении.

***Сбор, обработка и оценка информации, необходимой для принятия решения осуществляется на первом этапе и может быть выполнен и на последующих этапах.***

**2 Следующим этапом является определение ограничений и критериев.** Руководитель должен прежде всего определить ***ограничения, т.е. те условия, которые отражают влияние внутренних и внешних факторов.***

***Наиболее характерными ограничениями являются экономические, политические, технические, психологические и др.*** Среди экономических важное место занимают трудовые, материальные и денежные ресурсы.

На этом этапе определяются также *критерии для оценки* вариантов решения.

***В качестве критериев обычно используются показатели, на основе которых проводится сопоставление различных вариантов решения***. Состав показателей устанавливается в зависимости от цели принимаемого решения**. *Критерии чаще всего имеют количественное измерение – объем продукции или продаж, производительность труда, величина затрат на производство продукции или оказание услуг, но используются также и качественные критерии – социальный эффект, качество продукции и др.***

3. Разработка альтернатив

***Цель этого этапа состоит в нахождении как можно большего числа вариантов решений.***Для этого находяткрайние вариантырешения. Ими являются наилучшее и наихудшее для данных условий решение или вариант непринятия и вариант достижения целей любой ценой.

Эти два крайних варианта являются как бы границами, между которыми находятся искомые решения.

***Затем определяются альтернативные варианты решения, лежащие в этих границах.***Количество вариантов решений зависит отвремени и ресурсов. Чем большим временем располагает руководитель для разработки решения, тем большее количество вариантов он может определить.

Но так как времени у руководителя всегда не хватает, то в реальных условиях ***обычно рассматривается 2-3 варианта решения.***

***В конце этапа производится оценка альтернатив***, исходя из ограничений и реализуемости решений.

Оценка на основе ограничений позволяет исключить те варианты, которые не обеспечиваются ресурсами или выходят за рамки других установленных ограничений.

***По фактору реализуемости решений определяется вероятность реализации каждого варианта решения.***

Затем по каждому варианту производят описание преимуществ и недостатков, устанавливаются возможные их последствия, используют критерии оценки, т.е. количественные и качественные показатели.

4 Выбор решения

Этот этап является наиболее ответственным, отличается большим напряжением, эмоциональной нагрузкой для руководителя.

***Сложность выбора решения усугубляется тем, что этот процесс практически всегда осуществляется в условиях действия факторов неопределенности и риска,***что характерно для рыночной экономики.

***Решающее слово при выборе окончательного решения всегда принадлежит руководителю.***В процессе выбора руководителю приходится иногда выслушивать множество мнений, иногда противоречивых.

***Искусство руководителя при этом состоит не столько в умении выбрать один вариант, сколько в умении из разных вариантов синтезировать наиболее целесообразное решение.***

5 Реализация решения

***После того, как решение принято, его утверждают.*** Правом утверждать решение обладают линейные руководители в пределах делегируемых им прав.

Утвержденные решения, как правило, имеют письменную форму (***форму приказа, распоряжения***) и имеют подпись уполномоченного на это лица.

***Для реализации решения составляется график выполнения и доводится до исполнителей.***

***На этом же этапе осуществляется анализ и контроль выполнения решения. В случае необходимости проводится корректировка решения, а также подведение итогов его выполнения***.