

ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ



Функция принятия решения в той или иной степени проходит через все компоненты и этапы деятельности каждого работника. Она выступает как своеобразный механизм осуществления должностных обязанностей. Следовательно, помощник руководителя может одновременно быть как субъектом, так и объектом управленческих решений (далее – УР). А значит, он должен знать, что такое УР и уметь их реализовывать на практике.

Место решения в процессе управления

Как обычно, нашу лекцию начнём с рассмотрения и анализа основных определений.

В соответствии с Юридической энциклопедией Украины **решение**, в наиболее общем социально-психологическом плане, – это сознательный и волевой акт лица, который предусматривает выбор между альтернативными вариантами возможного поведения в процессе достижения определённой цели. Этот акт может выражаться в устной или документированной форме.

При этом, Юридическая энциклопедия отмечает, что наиболее распространёнными решениями являются **решения управленческие**, т.е. акты, изданные субъектами управления и обязательные для исполнения управляемыми объектами.

Именно о них мы и будем говорить.

Фактически **процесс управления** заключается в постоянной реализации управляющим лицом определенных функций – **функций управления**: планирования, организации, мотивации и контроля. И в рамках каждой из этих управленческих функций принимаются УР, вытекающие из её содержания.

Принятие решения (в совокупности с его реализацией) – процесс, связывающий вышеперечисленные управленческие функции. С одной стороны, он включает в себя планирование – на этапе подготовки решения. С другой – контроль – на этапе реализации. С третьей – организацию – на всех этапах. И так далее...

К примеру, в рамках перспективного планирования деятельности принимаются решения "*Что делать?*". После этого, в процессе текущего планирования, организации, регулирования, координации, коррекции планов, – принимают решения типа "*Как делать?*".

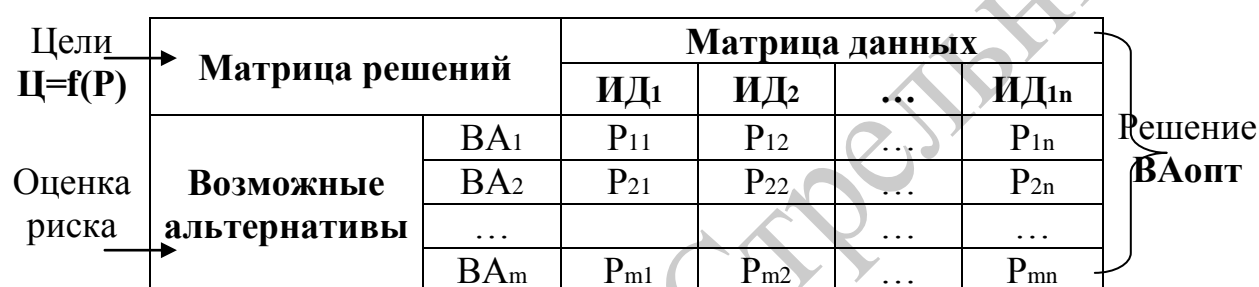
При этом, управленческое решение действительно связывает все функции управления, поскольку процесс управления, представляющий последовательную реализацию функций управления и направленный на

достижение поставленных целей, может в целом рассматриваться как процесс принятия решения. Отсюда следует, что функции управления и процессы принятия решений постоянно находятся в тесной взаимосвязи.

Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения в основном определяется чёткостью его структуры. *Структуру принятия решения образуют цель, результат, способы достижения результата, критерии оценки риска и правила выбора альтернативного решения.*

Решение с четко выраженной структурой может быть представлено следующим образом (рис. 1.):



По прогнозируемой совокупности исходных данных (ИД) могут быть рассчитаны прогнозируемые результаты (Р) для возможных альтернативных решений (ВА). Далее, с учётом возможности риска выбирается возможная оптимальная альтернатива (ВАОпт), которая наилучшим образом соответствует цели (Ц).

Альтернативные варианты управленческого решения в каждом конкретном случае могут различаться. Поэтому, задача лица, принимающего решение, заключается в проведении комплексного анализа конкретных ситуаций при соблюдении **основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения**, а именно:

- формирование альтернативных вариантов должно осуществляться исключительно на основании обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
- количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант решения;
- оставшиеся альтернативные варианты необходимо приводить к базовому при помощи определённых корректирующих коэффициентов;
- для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат желательно применять технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.

Эффективные управленческие решения реализуются через определённые принципы (в каждом случае – свои): *единоначалия, единогласия, большинства, консенсуса.*

При единоначалии решения принимаются единолично начальниками с авторитарным стилем руководства. Как правило, они подвергаются конструктивной критике.

При единогласии происходит безоговорочная поддержка выдвигаемой альтернативы. Участники принятия решения обычно имеют свое, особое мнение. Использование этого принципа оправдано лишь при принятии решений в экстремальных ситуациях.

При использовании принципа большинства соперничают разные мнения: как индивидуальные, так и групповые. Этот принцип вводится в действие в ситуациях с явно выраженными «коалициями». Поэтому, при принятии решений прибегают к голосованию.

Принцип консенсуса – это согласование всех спорных вопросов и различных мнений в процессе выработки решений. Достигается оно через взаимные обсуждения и консультации, а также путем применения различных методик рационализации и оптимизации предлагаемых альтернатив.

Процесс принятия и реализации управленческих решений обычно проходит через определённые этапы, содержание которых раскрыто в статье Ларисы Письменной "Принимаем решение".

Распределение полномочий на принятие решений

Для реализации субъектом **права на принятие управленческих решений** (в рамках исполнения им должностных обязанностей) необходимо наличие у него определённых **полномочий**.

Они могут отличаться:

- по масштабу (составу и количеству звеньев, подчиненных);
- по составу функций, в рамках которых реализуются полномочия;
- по компетентности (минимально необходимой информации для принятия решений);
- по объему (составу задач, решаемых при реализации полномочий).

Например, объем полномочий определяется занимаемой должностью, опытом работы, квалификацией, образованием руководителей и исполнителей. Чем они выше, тем больше полномочий может быть предоставлено.

Распределение полномочий часто происходит сверху вниз по уровням управления, где субъекты получают необходимые права для

принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без их обязательного согласования с выше — либо нижестоящими структурными подразделениями (должностными лицами). При этом возникает своеобразная лестница полномочий.

При распределении управленческих полномочий на принятие решений необходимо учитывать некоторые правила, а именно:

1. Все проблемы, не выходящие за рамки полномочий исполнителей должны решаться самостоятельно, не переадресовываясь руководителю, а исполнители должны нести полную ответственность за процесс и результаты своей деятельности.

2. Каждый сотрудник должен точно знать иерархию подчинённости: от кого он получает полномочия, кому их передает, перед кем отвечает, и кто должен отвечать перед ним.

3. Выполнение задач должно поручаться такому исполнителю, который обладает необходимой и достаточной квалификацией для их исполнения.

4. Полномочия желательно делегировать тому исполнителю, который получает информацию, необходимую для их исполнения.

5. За исключения особых случаев, полномочия должны делегироваться исполнителю только одним руководителем (для избежания принципа двойного подчинения).

6. Полномочия каждого субъекта должны согласовываться с полномочиями тех, с кем ему приходится сотрудничать. Это обеспечивает их взаимное дополнение и сбалансированность системы управления, а, следовательно, ее эффективность.

7. Полномочия должны быть достаточными для достижения поставленных целей, являющихся, но отношению к полномочиям первичными и определяющими их необходимый объем.

8. Каждое решение управления должно быть проверено на наличие связи и непротиворечивости с ранее принятыми решениями по другим процессам или процедурам управления.

Умение правильно распределять полномочия дает возможность, с одной стороны, освободиться от второстепенных задач и более рационально использовать своё рабочее время, а с другой — приблизить принятие решений к их конечной точке реализации.

Риск при принятии решений

Несмотря на то, что всякая деятельность в рамках выполнения должностных обязанностей может быть связана с большим или меньшим числом рисков (относительно возможных потерь, получения или неполучения желаемого результата), не существует ни одного УР, полностью свободного от них.

Для начала, разберёмся, что же такое риск, по какой причине он возникает и можно ли его предупредить или хотя бы минимизировать?

Слово "риск" испано-португальского происхождения. Оно означает "подводная скала", опасность. *Риск* — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человека.

Управленческие риски — это набор желательных или нежелательных, вызванных управленческими решениями ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации решений, либо спустя некоторое время. В момент принятия управленческого решения действительно велика доля риска и неопределенности. При этом, чем больше неопределенность при принятии решений, тем больше и риск.

Неопределенность — проявляется в недостоверности или неполноте информации об условиях реализации решения, наличии фактора случайности или противодействия. Соответственно, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Риски образуются от следующих процедур реализации УР: выбора неэффективной формы реализации УР; плохой организации выполнения; неэффективного контроля; недостаточного информирования и архивация данных об УР.

Причинами возникновения рисков в процессе принятия УР могут быть:

- как недостаточный профессионализм самого разработчика УР, так и исполнителей (напр., ошибка в прогнозе);
- недостаточная ответственность исполнителя (напр., неудовлетворительное выполненное подчиненным задание);
- неконструктивные коммуникации (напр., отказ руководителя радикальное предложение подчинённого по причине предвзятости к мнению последнего);
- форс-мажорные обстоятельства (напр., потеря важной документации);
- искажения, потеря информации.

К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, известна только вероятность каждого результата.

В условиях неопределенности решение принимается тогда, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Неопределенность также характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах.

В такой ситуации можно использовать как минимум два варианта:

-получить достоверную дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему. Благодаря этому удастся уменьшить новизну и сложность проблемы.

Эта дополнительная информация и анализ обстоятельств накладываются на профессионализм, накопленный опыт, способность к суждению и элементарную интуицию руководителя, что даёт возможность придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

-действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий.

При этом, используя теорию вероятности, в ситуации риска можно рассчитать вероятность того или иного изменения среды, а в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

В условиях неопределенности и риска при принятии управленческих решений необходимо проводить количественный и качественный анализ рисков. Главной задачей *качественного анализа* является определение факторов риска и обстоятельств, приводящих к таким ситуациям, а *количественного* - вычисление величины отдельных рисков.

Анализ рисков проводят в следующей последовательности:

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с финансовых позиций;
- установка вероятного уровня риска;
- анализ конкретных видов операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе подготовки управленческого решения используются специальные приемы управления риском. Вопросами управления риском занимается такое направление как риск-менеджмент.

Управление рисками — это система стратегий, методов и приемов для уменьшения возможных отрицательных последствий на результаты деятельности организации при принятии ошибочных по разным причинам решений.

В процессе принятия управленческих решений риск нужно не избегать, а предвидеть для заблаговременного выявления неопределенностей и их последствий на деятельность предприятия с целью разработки и реализации УР по их уменьшению.

Рекомендации для предотвращения и уменьшения рисков:

Уменьшить вероятность возможного убытка структурного подразделения и компании в целом можно путем анализа источников риска и предотвращения его появления (алгоритм управления риском представлен на рис.2). а именно:

-более точно определять планируемые значения основных критериев, деятельности (учет и постоянная корректировка планов с учетом информационных изменений);

-улучшить качество коммуникаций, информационного обеспечения **получения** (оперативность, качество, полнота), **обработки** (прогнозы, кризисный менеджмент) и **накопления** информации;



Рис.2. Алгоритм управления риском.

-уменьшить возможность ошибочного поведения (повысить осознания риска сотрудниками, усилить (с помощью директора) их стимулирование для увеличения личной заинтересованности каждого в уменьшении риска, скорректировать процесс передачи знаний при помощи стажировки и наставничества, назначить персонально ответственных);

-разработать и соблюдать регламенты в структуре деятельности компании;

-создавать позитивную психологическую атмосферу в коллективе;

-принять меры к налаживанию конструктивных коммуникаций как между структурными подразделениями, так и между отдельными сотрудниками;

- установить "указатели ошибок" (системы тревоги АСУП перед появлением неисправностей);
- установить системы быстрого отключения (для автоматического отключения АСУП при критическом состоянии);
- разработать и ввести в действие систему охраны (труда, от несчастных случаев, пожарной безопасности, безопасности от утечки информации, растрат, экологических катастроф, качества продукции);
- регулярно проводить анализ оценки риска, вероятности возникновения и последствий, возможностей компенсации риска;
- распознавать возможные риски путем осмотра, документального и организационного анализа, исследования перечня источников риска путем отбора наиболее вероятных;
- заключить договора о страховании на возмещение возможных убытков;
- формировать и поддерживать лояльность работников к своему предприятию.

Управленческое решение можно рассматривать как продукт труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Поэтому, способность и умение принимать оптимальные решения – это своего рода искусство, которое развивается и исключительно с практикой и накоплением профессионального и жизненного опыта.

Автор Людмила Стрельникова,
Практический психолог, бизнес-тренер,
Консультант по управленческому и кадровому консалтингу
Источник сайт <http://hrm.bz/stati>

Использование материалов сайта возможно только с указанием источника – прямой, активной, не закрытой ссылки на ресурс <http://hrm.bz/stati>