



ВВЕДЕНИЕ

Принятие управленческих решений – одна из важных проблем организации работы предприятия. Она занимает одно из центральных мест в социологии организации. Считая организацию инструментом управления, многие социологи и специалисты по теории управления, начиная с М. Вебера, прямо связывают её деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес социологов к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией. Через них преломляются цели, интересы, связи и нормы. Характеризуя полный цикл управленческой деятельности, состоящий из целеполагания, планирования, организации, координации, контроля и корректировки целей, легко заметить, что он в конечном счёте представлен в виде двух элементов управления: подготовки и осуществления управленческих решений. Именно поэтому решения – центральный элемент управления и организации.

Результатом работы менеджера является управленческое решение. От того, каким будет это решение, зависит вся деятельность организации, зависит и то, будет ли достигнута поставленная цель или нет. Поэтому принятие менеджером того или иного решения всегда представляет собой определенные трудности. Это связано и с ответственностью, которую берет на себя менеджер, и с неопределенностью, которая присутствует при выборе одной из альтернатив.

Принятие решений не является прерогативой только менеджеров. В конце концов, все мы буквально каждый день принимаем решения. Правда, не все наши решения такие судьбоносные, как те, которые приходится принимать менеджерам компаний. Но все равно наши решения оказывают значительное влияние на нашу жизнь. Почти каждый из нас иногда досадовал: вот почему я в тот момент поступил так, а не иначе, ведь из-за этого у меня сейчас новые проблемы? Получается так, что в некоторые моменты мы избавляемся от одних проблем, но в будущем сталкиваемся с новыми. Но с другой стороны, нельзя совсем ничего не решать и пускать все дела на самотек. В таком случае человек теряет понимание ситуации и не может в дальнейшем управлять происходящим.

Принимая различные решения каждый день, мы начинаем действовать настолько механически, что уже не замечаем процессы, которые предшествуют принятию самого решения. В повседневной жизни между осознанием нами какой-то проблемы и ее решением проходят доли секунды, и мы зачастую не можем сказать, почему мы поступили именно так, а не иначе. Это объясняется тем, что если проблема возникает очень часто и каждый раз она решается одинаково, то алгоритм ее решения уже становится программой, которую наш мозг выполняет автоматически.

Но большинство проблем, которые встречаются в работе менеджера, не так часто повторяются, и поэтому их решение является тоже своего рода проблемой - проблемой выбора, который совершить не всегда легко.

В данном эссе, я попробую разобраться в этой теме.

Понятие - управленческие решения.

В социологической литературе существуют разнообразные точки зрения на то, какие решения, принимаемые человеком в организации, считать управленческими. Некоторые специалисты относят к таковым, например, решение о поступлении человека на работу, решение об увольнении с неё и т.п. оправданной представляется точка зрения, согласно которой к управленческим следует относить лишь те решения, которые затрагивают отношения в организации.

Управленческое решение представляет собой закономерный результат деятельности руководителя и реализуется в форме директивного целенаправленного воздействия на объект управления.

Управленческие решения, таким образом, всегда связаны с изменениями в организации, их инициатором обычно выступает должностное лицо или соответствующий орган, несущий полную ответственность за последствия контролируемых или реализуемых решений. Границы компетенции, в рамках которой он принимает решение, чётко обозначены в требованиях формальной структуры. Однако число лиц, привлекаемых к подготовке решения, значительно больше числа лиц, облеченных властью.

Подготовка управленческих решений в современных организациях нередко отделена от функции их принятия и предусматривает работу целого коллектива специалистов. В «классической» теории управления она, как правило, является функцией штабных служб.

Управленческое решение — акт целенаправленного изменения ситуации, разрешения проблемы, вариант воздействия на систему и процессы, происходящие в ней. Управленческие решения предполагают действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации. Любое решение основывается на анализе данных, характеризующих ситуацию, определении целей и задач, и содержит программу, алгоритм действий по реализации мероприятий.

Управленческие решения — это собственно основной результат деятельности руководителей на любом уровне иерархической лестницы. Так, к примеру, руководители организаций и ведущие топ-менеджеры могут принять решение о расширении организации, выходе на новые рынки, изменении направлений финансовых потоков организации. Это наиболее сложные стратегические решения, которые принимаются с большой долей осторожности и предусматривают анализ целого ряда факторов, моделирование различных вариантов развития ситуации, прогнозирование точных количественных результатов: прибыли, валовой выручки от реализации, доли рынка, темпов развития рынка и т.д. В процессе принятия решений такого уровня требуется планировать мероприятия, которые могут включать изменение структуры, ассортиментной политики, вида деятельности организации. Могут приниматься решения на уровне директора, начальника цеха или отдела, бригадира.

Содержание управленческих решений.

Решение - это выбор одной из альтернатив, которые имеются для решения какой-то проблемы.

В свою очередь, проблема - это ситуация, представляющая собой препятствие к достижению целей, поставленных организацией. Если бы жизнь была монотонна и предсказуема, то не возникало бы ни каких проблем и не пришлось бы принимать решения по их преодолению. Но, к сожалению, - а может быть, и к счастью - нельзя сразу предугадать, как сложится та или иная ситуация, и поэтому в процессе планирования нельзя учесть все отклонения желаемой ситуации от действительной. В результате этих отклонений и появляются проблемы.

Существуют два подхода к принятию управленческих решений и соответственно их сторонники и противники.

Сторонники первого подхода полагают, что формализовывать процедуры принятия решений невозможно из-за сложности процесса управления организацией и неопределенности внешней среды. Отсюда стремление улучшить принимаемые

решения путем накопления опыта менеджерами, подбор талантливых руководителей, обучение на конкретных хозяйственных ситуациях, имеющих место в практике управления.

Сторонники второго подхода базируются на успехах, достигнутых в области теории принятия решений, исследований операций, компьютерной обработки, передачи и предоставления информации. Они полагают, что путем разработки формализованных алгоритмов принятия решений возможно превратить принятие решений в науку управления, а главное тем самым решить вопрос об исключении так называемых волевых или субъективных решений.

Достоинства и недостатки обоих методов очевидны, поэтому большинство менеджеров при совершении процесса принятия решений стараются совместить оба подхода. Это позволяет, с одной стороны, максимально использовать опыт, интуицию, знания руководителя, исполнителя, эксперта, а с другой – использовать часть процедур, где формальные методы решений найдены и проверены.

Принятие неэффективных решений - часто результат отсутствия навыков мыслить логично. Крайне необходимо подходить к принятию решений как к рациональному процессу. Цель принятия решения – сделать оптимальный выбор из нескольких имеющихся возможностей, чтобы добиться определенного результата. В своей книге "Философия принятия профессионального решения" Бен Хайэрс предлагает следующие этапы:

1. Правильная формулировка вопроса:

Убедитесь, что вы задаете правильный вопрос. Слишком часто вопросы бывают неполными. Вы должны убедиться, что :

- не слишком упростили вопрос для того, чтобы помочь себе принять простое решение;
- не допустили, чтобы краткосрочное соображение доминировали над среднесрочными и долгосрочными;
- полностью исследовали вопрос с целью удостовериться, что все предположения обстоятельно уяснены, а скрытые аспекты выявлены;
- обдумали эту проблему всесторонне и глубоко;
- собрали все относящиеся к этому вопросу факты и точки зрения.

2. Выбор альтернатив:

Выдвигайте как можно больше идей. В процессе принятия решений обязательно должна быть "пустая трата времени", потому что можно высказать гораздо больше идей, чем их использовать. Но выражение "пустая трата времени" является ошибочным, так как исследование широкого диапазона выбора важно для успешного принятия решений. Чем шире выбор, тем больше возможностей для принятия эффективного решения.

3. Последствия:

Любое решение базируется на риске и вероятности, потому что мы не можем предвидеть все, что случится. Мы можем только размышлять о том, что может произойти. Важно делать так, чтобы мы могли предвидеть вероятные последствия ряда выбранных возможностей. Мы можем достоверно оценить потенциальную эффективность одного решения по отношению к другому, когда результаты уже определены и оценены.

4. Решение:

Опыт, воображение и разум – все играет роль в принятии решений. Опыт дает нам образцы и прецеденты, на которых можно учиться. Воображение очень важно для создания возможностей выбора, а также для того, чтобы предвидеть последствия и подготовить возможные планы на непредусмотренный случай после принятия решения.

Менеджер формулирует цель, ставит задачу, определяет критерии оценки качества решения, исходную информацию для формализованной части процедуры, оценивает полезность различных подходов и их вероятность, сравнивает и выбирает один из рассчитанных вариантов решения.

Процесс принятия решения представляет собой сложную многошаговую процедуру, целью которой является выработка управляющего воздействия на изменение поведения объекта управления и организации в целом.

Несмотря на различие целей и задач, по которым принимаются решения, типов принимаемых решений, их важности в процедурах менеджмента, особенностей лица принимающего решение, процесс принятия решений всегда включает три стадии:

1. подготовку решения;

2. принятие решения;
3. выполнение решения и его корректировку.

Процесс принятия управленческого решения является сложным, и теория решений выделяет следующие составляющие его части: цель, альтернативы, исходы, решающее правило, внешние условия.

При отсутствии цели задача принятия решения становится бессмысленной.

Цель может быть обусловлена как, субъектом, принимающим решение, так и внешней средой, например: поставлена руководством или продиктована текущей ситуацией на рынке.

Альтернативы представляют собой возможные варианты решений, между которыми, собственно, необходимо сделать выбор. При отсутствии выбора проблемы принятия решения нет.

Исходами называются оценки результатов реализации альтернатив. Такие оценки могут быть числовыми (возможная прибыль, вероятность риска) или вербальными («перспективный», «рискованный», «опасный» и т.д.)

Решающее правило – это метод, позволяющий выбрать решение, наиболее предпочтительное в каком-либо смысле.

Внешние условия принятия решений определяют информационную среду, в которой происходит процесс принятия решений. Решения могут приниматься в условиях определенности, риска, неопределенности, противодействия.

В условиях определенности исход каждой альтернативы известен. Проблема принятия решений в условиях определенности возникнет тогда, когда исходы оцениваются по нескольким критериям одновременно и один исход лучше по одним критериям, а другой по другим.

В условиях риска реализация альтернативы может привести к различным исходам, для которых известны вероятности их наступления. В этом случае для принятия решения должен быть собран значительный статистический материал, а решающее правило может быть найдено исходя из полезности.

В условиях неопределенности факторы, влияющие на наступление того или иного исхода до конца не известны. Исход зависит от того, какое состояние внешней среды, из множества состояний является истинным.

Условия противодействия означают, что исходы зависят от выбора стратегии разумным противником. Изучением такого подхода занимается теория игр.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

История знает много случаев, когда принятие ответственного решения в критический момент спасало фирму от разорения. Но с другой стороны, и принятие неверного решения может иметь самые плачевные последствия.

Принятие решений является самым важным делом в работе менеджера. Поэтому учиться принимать решения нужно еще в процессе обучения, а не тогда, когда от тебя уже зависит судьба предприятия. К тому же сейчас можно учиться не только на собственных ошибках, но и на опыте других.

Одним из важных факторов, влияющих на качество управленческих решений, является число ярусов в организации, увеличение которых ведёт к искажению информации при подготовке решения, искажению распоряжений, идущих от субъекта управления, увеличивает неповоротливость организации. Этот же фактор способствует запаздыванию информации, которую получает субъект решения. Это и обуславливает постоянное стремление сократить число ярусов управления (уровней) организации.

До трети всех управленческих решений не достигают своих целей по причине невысокой исполнительской культуры. В нашей и зарубежных странах социологи, принадлежащие к самым разным школам, пристальное внимание уделяют совершенствованию исполнительской дисциплины, включению рядовых сотрудников в разработку решения, мотивации такой деятельности, воспитанию «фирменного патриотизма», стимулированию самоуправления.