

УДК 316.334.2

И.Г. Севастьянова, В.Н. Стегний

ПРИНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В СОВРЕМЕННОЙ БИЗНЕС-СРЕДЕ

Рассмотрены организационные проблемы принятия эффективных управленческих решений. Описаны модельные представления принятия решений, интегрирующие концепцию, подходы и практические рекомендации.

Ключевые слова: *управленческое решение, модели принятия решений, индивидуальные и групповые решения, личностный и профессиональный потенциал.*

Ускорение темпа технологических изменений, усиливающаяся международная конкуренция, ослабление регуляции рынков, политическая нестабильность и другие факторы предопределили формирование нового делового климата. Бурные перемены в современной бизнес-среде способствуют изменению условий функционирования организаций.

Ориентация на более эффективное использование научно-технологических, инвестиционных и финансовых ресурсов сегодня заставляет сфокусировать внимание фирм на структурах, отражающих современные тенденции развития организаций. Для таких структур характерно сокращение уровней управления, общее сокращение числа управляющих высшего и среднего звена, создание наиболее плоской организационной структуры, повышение статуса персонала.

Переход к новым отношениям и новому поведению затрагивает и систему ответственности за принятие управленческих решений. От правильно принятого решения зависит не только дальнейшая деятельность организации, но и ее социальная и психологическая обстановка. Поэтому в процессах принятия решений должен присутствовать механизм управления персоналом, включающий мотивы, стимулы, установки, ценности и нормы.

Следует учитывать, что процессы принятия решений являются комплексными, синтетическими. В них сохраняется регулятивная направленность на реализацию и достижение результатов. Кроме того, в условиях постоянно меняющихся параметров внешней и внутренней среды, таких как усиление конкуренции и энергетического кризиса, введение новых техноло-

© Севастьянова И.Г., Стегний В.Н., 2014

Севастьянова Ирина Геннадьевна – д-р техн. наук, проф. кафедры экономической теории ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: ioc@msa.pstu.ru.

Стегний Василий Николаевич – д-р социол. наук, проф. кафедры социологии и политологии ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», e-mail: gf@pstu.ru.

гических, экономических стандартов и норм безопасности, увеличение конфликтов между руководителями и подчиненными, проявляется высокая вариативность принятия управленческих решений.

Менеджерам приходится иметь дело программируемыми и непрограммируемыми решениями [1]. Однажды сформулированные правила принятия программируемых решений могут применяться в ответ на регулярно повторяющиеся организационные проблемы. Непрограммируемые решения имеют отношение к уникальным, плохо определенным или слабо структурированным ситуациям.

Развитие, процветание компаний, заинтересованных в формировании и поддержании инноваций, не представляется возможным без менеджеров, умеющих принимать эффективные непрограммируемые решения. Однако многие решения, принятые в условиях риска, неопределенности и непредсказуемости, не обеспечивают желаемых результатов. Только благодаря поиску креативных способов надежного прогноза, преодоления неполноты, противоречивости, неочевидности информации появляется возможность разрабатывать разумные сценарии для обсуждения альтернативных вариантов.

Существующие классическая, административная и политическая модели принятия решений [2] предоставляют менеджерам выбор, который зависит от индивидуальных и коллегиальных предпочтений, программируемости решения и присущей ему степени риска и неопределенности. Ценность классической модели заключается в ее способности помогать менеджерам, принимающим решения, быть более рациональными для выработки ясных принципов и правил, которые могут применяться на согласованной основе. Она адекватна решениям, в наибольшей степени отвечающим экономическим интересам организации, когда релевантная информация доступна менеджерам, что позволяет им рассчитать вероятность событий.

Административная модель фокусируется на организационных факторах и отражает реальный процесс быстрых возможных действий, позволяющих рассчитывать на решение текущих проблем. В условиях ограниченности человеческих, информационных и материальных ресурсов целесообразно использовать сбалансированный подход, рассматривая рациональность и интуицию как важные компоненты эффективного принятия решений. Подобным образом менеджеры иногда ищут альтернативные решения для комплексных проблем, пока не находят то, которое обеспечивает удовлетворительный результат.

Использование политической модели полезно для принятия групповых непрограммируемых решений в условиях отсутствия у менеджеров единого мнения о конкретной цели или линии поведения при условии, что разногла-

сия и конфликты по поводу приоритетности проблем и их решений считаются нормальным явлением. Когда результаты непредсказуемы, менеджеры могут добиться поддержки конкретной цели посредством создания коалиций. Дискуссии, переговоры и взаимные консультации в процессе неформальных встреч с другими руководителями предоставляют возможность нескольким менеджерам внести свой вклад в принятие решения и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Возрастание социальной роли человека и усложнение технико-экономических условий функционирования организаций диктуют необходимость перехода от индивидуальных методов принятия решений к групповым, сохраняющим параметр иерархичности. Высокая неопределенность внешней среды усиливает стремление организаций, использующих нерутинные технологии, к децентрализации и делегированию полномочий по принятию решений [3]. Однако в сознании многих делегирование сводится к уходу от ответственности. Некоторые руководители избегают делегирования, не рискуя признаться себе, что подчиненные в чем-то разбираются лучше их. Если делегирование осуществляется в соответствии с ожидаемым результатом и четким распределением полномочий и ответственности по нижестоящим уровням управления, то это будет лучшим способом, повышающим эффективность принятия решений руководителями среднего и низшего звеньев.

В реальности подавляющее большинство управленческих решений является комбинированным и включает в себя компоненты как индивидуального, так и коллегиального выбора. Понимание проблемы, выявление текущих тенденций и ситуаций порождают и новые методы их решения. Одним из важных следствий процесса принятия решений является тот факт, что менеджер находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт, личностные ценности. Менеджер никогда не может с уверенностью предполагать, что какой-то конкретный подход, метод или способ, как бы он хорошо не срабатывал, является априорно «правильным». Поэтому неудивительно, что способы, используемые для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокотехнологичных.

Потребность в принятии управленческих решений ассоциируется, как правило, с проблемой или благоприятной возможностью, осознание которых требует мониторинга внешней и внутренней среды. Менеджеры совершают ошибку, если без предварительного углубленного изучения причин возникновения проблемы переходят к разработке вариантов решений. Практика подтверждает, что ограниченный поиск альтернатив является главной причиной плохих решений в организациях.

Решение в каждом конкретном случае зависит от результатов анализа выгод и издержек. Необходимость оценки своих шансов на успех при принятии непрограммируемых решений заставляет менеджеров выбирать вариант, ассоциируемый с минимальными риском и неопределенностью. Они могут полагаться на свою интуицию и опыт. Однако правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности.

Конечный успех выбранной альтернативы зависит от ресурсов, необходимых для осуществления задуманного, а также от умения и желания осуществлять принятое решение. Когда работники видят, что менеджеры не забывают о своих решениях и отслеживают процесс их выполнения, они становятся более склонными к позитивным действиям.

Постоянная оценка результатов и обратная связь помогают увидеть, насколько успешно было реализовано решение и позволило ли оно добиться поставленных целей. Неудачно принятое решение может инициировать новый анализ проблемы, оценку альтернатив и выбор новой альтернативы. В таких случаях последовательная апробация нескольких альтернатив, каждая из которых обеспечивает небольшое улучшение, создает условия для превращения проблемы в благоприятные возможности.

«Правильного» ответа на принятие эффективных решений не существует. Это связано с тем, что многочисленные ситуационные перемены и все функции управленческого процесса нельзя рассматривать независимо друг от друга. При принятии реальных решений должны быть учтены многие факторы, а менеджер должен видеть всю ситуацию в целом.

Принятие управленческих решений необходимо рассматривать не только с позиций управленческой эффективности и организационной продуктивности, но и с позиций личностного и профессионального потенциала, а также выбора поведения менеджера. Среди поведенческих проблем, затрагивающих многие психологические и организационные особенности управленческой деятельности, особо следует выделить склонность к групповому характеру существенной части решений, создающей благоприятную почву для «перекладки» решений на других лиц; высокую степень ответственности, являющейся мощным стимулом избежать решения; расплывчатость статуса менеджера как причина ухода от «трудных» решений [4].

Предпочтителен выбор тех методов принятия решений, которые лучше всего соответствуют целям организации, ее специфическим характеристикам, а главное – людям. Организации, успешные в течение долгого времени, принимали такие решения, которые требовала конкретная ситуация, а профессионализм менеджеров позволял создавать стимулирующую среду для их выполнения.

Список литературы

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
2. Лаукс Г., Лирманн Ф. Основы организации: управление принятием решения: пер. с нем. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 600 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
4. Ромашев О.В., Ромашева Л.О. Социология и психология управления: учеб. пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.

Получено 01.11.2013

I.G. Sevastyanova, V.N. Stegnyi

MAKING EFFECTIVE DECISIONS IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT

Organizational problems of making effective administrative decisions are considered. The model representations of decision-making integrating the concept, approaches and practical recommendations are described.

Keywords: administrative decision, decision-making models, individual and group decisions, personal and professional potential.

Sevastyanova Irina Gennadyevna – Doctor of Technical Sciences, Professor, Dept. of Economic theory, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: ioc@msa.pstu.ru.

Stegnyi Vasilii Nikolaevich – Doctor of Sociological Sciences, Professor, Dept. of Social and Political Sciences, Perm National Research Polytechnic University, e-mail: socio@mail.ru.