

## Тема 6. Процес прийняття рішень

1. Природа процесу прийняття рішень
2. Раціональне вирішення проблем
3. Інші питання процесу прийняття управлінських рішень

Менеджер – це не той, хто сидить за величезним робочим столом; це людина, що приймає організаційні рішення або реалізовує їх завдяки іншим людям. Подібно процесу комунікацій, прийняття рішень – невід'ємний елемент будь-яких управлінських функцій. Отже, щоб стати ефективним менеджером, треба збагнути природу цього процесу. Щоб допомогти вам у цьому, ми вивчимо типи рішень, що приймаються менеджерами; способи, які вони застосовують; наукові методи, що дозволяють підвищити ефективність цього процесу, і основні аспекти, які треба враховувати менеджерам, які приймають рішення.

### 1. Природа процесу прийняття рішень

Будь-якій дорослій людині доводиться приймати рішення. Цей навик ми набуваємо з досвідом. Щодня людина приймає сотні рішень – за все життя їх кількість досягає астрономічної суми.

**Рішення** – вибір однієї з наявних альтернатив.

Діапазон рішень величезний: від вибору меню для сніданку до вибору професії. Зачасту альтернативних варіантів дуже багато (в меню може бути п'ятдесят страв, в університеті – сотня спеціальностей), але більшість рутинних щоденних рішень приймається без систематичного обдумування. Однак, якщо мова йде про важливі рішення, наприклад, де жити після закінчення коледжу або який стиль життя нам найбільше підходить, на їх обдумування йдуть дні, місяці і навіть роки. Іноді, в силу підсвідомих психологічних чинників, рішенням приділяється неадекватне увагу. Наприклад, деякі тижнями розмірковують щодо купівлі пари туфель, а потім під впливом імпульсу купують автомобіль за 15 тис. дол.

Але процес прийняття рішень в менеджменті більш систематизований, ніж в особистому житті. Ставки тут зазвичай набагато вищі, адже персональний вибір людини позначиться тільки на ньому самому і на кількох його близьких, а менеджер визначає напрям дій не тільки для себе, але і для своєї організації та її співробітників. Менеджери вищого рівня нерідко приймають рішення «вартістю» в мільйони доларів. Ще важливіше те, що управлінські рішення здатні сильно вплинути на життя багатьох людей, як мінімум підлеглих, а часом і всіх працівників організації. Рішення вищого керівництва великої і впливової

організації часто позначаються і на місцевій громаді. Наприклад, колись процвітаючі міста Нової Англії практично вимерли, коли текстильні та взуттєві фабрики, що визначали добробут регіону, були переміщені на південь країни і за кордон. Деякі управлінські рішення буквально змінюють хід історії, наприклад рішення президента Трумена про використання атомної бомби.

Відповідальність за найважливіші організаційні рішення – це дуже складне моральна ноша, що особливо чітко проявляється на вищих рівнях державного управління. Крім того менеджери можуть керувати власністю, що належить іншим людям, і, отже, їх рішення впливатимуть і на їхнє життя. Якщо менеджер вирішує звільнити підлеглого, працівник може постраждати, але якщо залишити поганого співробітника, може знизитися ефективність організації, що негативно позначиться на її власниках і на всьому персоналі. Отже, менеджер просто не може дозволити собі приймати необдумані рішення. Далі ми розповімо, як менеджер може більш раціонально і систематизовано підійти до прийняття рішень, але для початку пропонуємо обговорити, наскільки всеохоплюючим є процес прийняття рішень, як він пов'язаний з процесом управління і які основні характеристики організаційних рішень.

### ***Організаційні рішення***

Процес прийняття рішень впливає на всі аспекти менеджменту. За словами професора Форда Харрісона, «Прийняття рішень – невід'ємна частина менеджменту будь-якої організації. Компетентність в цій сфері більш, ніж щонебудь інше, відрізняє менеджера від рядового співробітника і, що ще важливіше, ефективного менеджера від неефективного». Раніше ми обговорювали дослідження професора Генрі Мінцберга, що виявив три категорії основних рольових установок менеджерів: міжособистісні, інформаційні рольові установки і рольові установки, пов'язані з прийняттям рішень. В останній категорії Генрі Мінцберг виділив чотири ролі менеджера: підприємець, відповідальний за відсутність збоїв в роботі, розподільник ресурсів і учасник переговорів. Оскільки характер роботи менеджера залежить від рівня управління, характер прийнятих ним рішень теж варіюється, але кожен менеджер в різний час в тій чи іншій мірі грає ці чотири ролі.

За нашим визначенням, рішення – це вибір однієї з наявних альтернатив. Це, по суті, дає нам відповідь на багато питань. У сучасному складному і швидко мінливому організаційному світі менеджери мають сотні альтернатив, і, щоб сформулювати мету і забезпечити її досягнення, їм необхідно дати відповіді на безліч питань. Кожна управлінська функція пов'язана з рядом масштабних і життєво важливих рішень; деякі з них перераховані в таблиці.

## Рішення, типові для управлінських функцій

<p><b>Планування:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Яка наша місія або природа бізнесу?</li> <li>2. Які наші цілі?</li> <li>3. Які зміни відбуваються у зовнішньому середовищі і як вони відображаються або можуть відбитися на організації в майбутньому?</li> <li>4. Які стратегію і тактику слід використовувати для досягнення цих цілей?</li> </ol>
<p><b>Організація:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Як розділити роботу в організації?</li> <li>2. Як скоординувати діяльність різних ділянок?</li> <li>3. Які рішення повинні приймати працівники, особливо менеджери, на кожному організаційному рівні?</li> <li>4. Чи треба нам змінювати структуру організації з урахуванням змін у зовнішньому середовищі?</li> </ol>
<p><b>Мотивація:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Які потреби моїх підлеглих?</li> <li>2. Якою мірою ці потреби задовольняються в процесі досягнення цілей організації?</li> <li>3. Чи не знизилася ступінь задоволеності роботою і продуктивність моїх підлеглих? Якщо знизилася, то чому?</li> <li>4. Що можна зробити, щоб підвищити ступінь задоволеності роботою і продуктивність підлеглих?</li> </ol>
<p><b>Контроль:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Як слід оцінювати ефективність праці?</li> <li>2. Як часто треба це робити?</li> <li>3. Наскільки ми досягли успіху в досягненні наших цілей?</li> <li>4. Якщо прогрес незадовільний, то чому? Як можна виправити ситуацію?</li> </ol>

**Організаційні рішення** – це альтернативи, які менеджер повинен вибрати, щоб виконати обов'язки, передбачені його положенням в організації. Мета будь-якого організаційного рішення полягає в стимулюванні досягнення цілей бізнесу. Отже, можна сказати, що найефективнішим організаційним рішенням буде те, яке після фактичної реалізації забезпечить найбільший внесок у досягнення основної мети організації.

Організаційні рішення діляться на *програмовані* і *непрограмовані*.

### **Програмовані рішення**

Лауреат нобелівської премії Герберт Саймон запозичив зі сфери комп'ютерних технологій термін *програмований* для опису у вищій мірі структурованих рішень. **Програмоване рішення** досягається в результаті

проходження особою, що приймає рішення, певної послідовності етапів, що нагадують етапи рішення рівняння. Число можливих альтернатив, як правило, обмежена, а вибір повинен відповідати ряду вимог, що їх організація визначила.

Програмування – важливий допоміжний інструмент підвищення ефективності організаційних рішень, завдяки якому знижується ймовірність помилки.

Воно також дозволяє економити час, оскільки підлеглим не доводиться кожен раз і для кожної ситуації розробляти нову ефективну процедуру. Тому менеджери намагаються програмувати рішення для всіх регулярно виникаючих ситуацій.

Менеджеру також необхідно переконатися в правильності процедури прийняття програмованих рішень. Зрозуміло, що якщо процедура буде невірною, то всі рішення, прийняті з її використанням, будуть неефективними, а менеджер втратить повагу людей у своїй організації і за її межами. Крім того, менеджерам слід не просто запропонувати методологію прийняття програмованих рішень тим, хто буде її використовувати, а логічно обґрунтувати її.

### ***Непрограмовані рішення***

**Непрограмовані рішення** приймаються в нових, не структурованих за своєю природою ситуаціях, які включають невідомі фактори. У таких випадках заздалегідь визначити конкретну послідовність етапів неможливо, і менеджеру доводиться розробляти процедуру для прийняття кожного рішення. До рішень даного типу відносяться рішення щодо цілей організації, способів поліпшення її продуктів, удосконалення структури управлінського підрозділу, підвищення мотивації працівників і т. д. У кожній такій ситуації причиною проблеми може бути безліч факторів, і менеджер має безліч варіантів вибору.

На практиці управлінські рішення рідко бувають чисто програмованими або непрограмованими. Ці категорії, як правило, представляють собою екстремальні точки континууму, а більшість рішень знаходяться десь між ними. Наприклад, програмовані рішення дуже рідко структуровані настільки, щоб повністю виключити ініціативу індивідуума, що їх приймає, а в процесі самого складного рішення іноді допомагає методологія програмування. Однак далі, обговорюючи принципи раціонального вирішення проблем, ми опишемо процедуру прийняття обґрунтованого і у вищій мірі непрограмованого організаційного рішення.

Більш того, в ході цього обговорення слід пам'ятати, що даний процес настільки тісно пов'язаний із загальним процесом менеджменту, що їх не можна розглядати окремо. Як вже говорилося, з прийняттям рішень пов'язані всі основні управлінські функції. По суті, цю лекцію слід вважати підготовкою до більш розширеного обговорення процесу прийняття рішень в організації. Її

основна мета – представити базову структуру для підвищення ефективності процесу прийняття рішень. Найважливішим елементом цієї структури є особисті рішення менеджерів та їх підлеглих.

### **Компроміси**

Слід зазначити, що менеджер практично ніколи не може прийняти рішення, що повністю виключає негативні наслідки. Дослідник проблем менеджменту Рудольф Кац стверджує, що будь-яке рішення повинно *«врівноважити стільки абсолютно суперечливих цінностей, цілей і критеріїв, що не буде оптимальним з усіх точок зору. Кожне рішення, яке стосується всього підприємства, матиме негативні наслідки для тієї чи іншої його частини»*. З цієї причини організацію слід розглядати з позицій системного підходу і враховувати можливі наслідки рішень менеджерів для її частин. Наприклад, Hewlett-Packard і Delta Airlines повністю відмовилися від політики звільнень. Вони вирішили, що навіть в періоди економічного спаду з точки зору довгострокової перспективи вони виграють, якщо зможуть завдяки цьому зберегти високий моральний дух і лояльність персоналу.

Ефективний менеджер визнає, що вибрана ним альтернатива може мати недоліки, і часом досить серйозні. Він приймає її тому, що з урахуванням всіх факторів вона представляється найбільш бажаною з точки зору кінцевого ефекту. Ми ще не раз повернемося до цієї концепції компромісів. У менеджменті вкрай рідко зустрічаються настільки однозначні ситуації, щоб рішення було хорошим для всіх частин організації.

Найбільш ефективними менеджерами і найбільш успішними в повсякденному житті стають люди, які не дозволяють можливих побічних ефектів їх рішень паралізувати процес їх прийняття. Вони розуміють, що вибір тактики руху за течією, як правило, не краще поганого рішення. Але все ж існують ситуації, в яких навмисний відмова від будь-якого вибору буде правильним рішенням. Наприклад, краще відкласти рішення, якщо має надійти додаткова інформація, а час терпить. Все це підводить нас до питання «Як люди взагалі приймають рішення; який розумовий процес вони використовують, вибираючи одну з ряду наявних альтернатив?».

### **Підходи до прийняття рішень**

Розглядаючи процеси прийняття рішень, слід пам'ятати про два моменти. По-перше, прийняти рішення, в загальному, досить легко, адже для цього треба лише вибрати якийсь напрямок дій. Важко прийняти *правильне рішення*. По-друге, прийняття рішення – процес психологічний. Всі ми знаємо, що поведінка людини не завжди логічна; що іноді нами рухає логіка, а іноді – емоції.

Отже, зрозуміло, що методи, використовувані менеджерами в ході прийняття рішень, також бувають як спонтанними, так і логічно обґрунтованими. Ми детально обговоримо раціональний підхід до прийняття

рішень далі, але тут важливо запам'ятати, що менеджер, приймаючи рішення, також знаходиться під впливом ряду психологічних чинників. У подальшому обговоренні ми розділимо рішення на три категорії – інтуїтивні, засновані на судженнях і раціональні. Але слід пам'ятати, що на практиці вони рідко відносяться чітко до будь-якої з цих категорій.

### ***Інтуїтивні рішення***

Чисто інтуїтивне рішення - це вибір виключно на основі того, що індивідуум вважає правильним. Людина не порівнює «за» і «проти» кожної альтернативи і може навіть не вникати в ситуацію; він просто робить свій вибір. Інтуїтивне рішення – це те, що ми називаємо осяянням або «шостим» почуттям. Дослідник проблем менеджменту Пітер Шодербек стверджує, що «якщо збільшення обсягу інформації допомагає приймати рішення менеджерам середньої ланки, то керівникам вищого рівня, як і раніше доводиться покладатися на інтуїцію. Більш того, хоча комп'ютерна техніка сьогодні дозволяє вищому керівництву приділяти більше уваги даним, це зовсім не скасовує інтуїтивного ноу-хау вищого менеджменту, який пройшов перевірку часом». Велику залежність менеджменту вищого рівня від інтуїції підтверджують і дослідження професора Генрі Мінцберга.

В ході ще одного дослідження 80% опитаних керівників фірм заявили, що дізналися про існування серйозної проблеми завдяки «неформальним комунікаціям і інтуїції». Доктор Й. Сок, який відкрив вакцину проти поліомієліту, стверджує: *«Інтуїція – це щось таке, біологія чого досі не зрозуміла нам. Але завжди, прокидаючись вранці в приємному збудженні, я думаю: а що вона припасла для мене сьогодні? Я ніби чекаю дарів моря. У своїй роботі я завжди покладаюся на інтуїцію. Це мій партнер».*

Пол Кук, засновник і президент Raychem Corporation, що спеціалізується на матеріалознавстві і що входить в список Fortune 500, стверджує, що майже всі його рішення інтуїтивні, а всі серйозні рішення, про які він шкодує не були засновані на інтуїції.

У складній організаційній ситуації існують тисячі варіантів вибору. Більш того, як ми побачимо, часом менеджер навіть не знає про доступні йому варіанти. Покладаючись виключно на інтуїцію, він діє під впливом моменту, але слід пам'ятати, що статистика свідчить, що шанси на правильний вибір взагалі без застосування логіки дуже малі.

### ***Рішення, засновані на судженнях***

Рішення, засновані на судженнях, іноді здаються інтуїтивними, оскільки їх логіка відразу не помітна. Це вибір, який робиться на основі знань і досвіду. Людина використовує знання про випадки, що були з ним раніше в схожих ситуаціях, щоб спрогнозувати результати різних альтернатив в поточних умовах.

Базуючись на здоровому глузді, він вибирає варіант, який став успішним в минулому.

Такий підхід до організаційних рішень дуже корисний, оскільки ситуації в організаціях мають тенденцію повторюватися. Якщо ситуація схожа, то рішення може спрацювати знову. (Це основна перевага всіх програмованих рішень.) Простий приклад організаційного рішення, заснованого на судженні: рішення керівництва дозволити досвідченому секретарю самостійно вести рутинну кореспонденцію. Таких прикладів можна навести безліч, оскільки судження лежить в основі багатьох повсякденних управлінських рішень.

Саме тому роботодавці приділяють таку велику увагу стажу і досвіду кандидатів на вакантні місця. Рішення, засноване на судженнях, оформляється в голові менеджера, тому воно має такі важливі переваги, як швидкість і дешевизна його прийняття. Однак такий підхід не позбавлений недоліків. Судження базуються на здоровому глузді, а немає нічого більш розпливчастого, ніж здоровий глузд. Це особливо відноситься до ситуацій, які спотворюються через наявність різних потреб і інших факторів, як часто трапляється, якщо ситуація пов'язана з людьми. Ще важливіше те, що в унікальній або дуже складній ситуації однієї думки для прийняття ефективного рішення недостатньо. Віце-президент міжнародної консалтингової фірми Boose, Allen and Hamilton вказує: *«Багато менеджерів і раніше думають, що будь-яку проблему можна вирішити, керуючись здоровим глуздом. Але те, що здається простим завданням, часто виявляється неймовірно складним. На перший погляд, очевидна проблема може виявитися дуже заплутаною»*. Рішення неможливо базувати на судженні, якщо ситуація зовсім нова, оскільки менеджер в даному випадку не має досвіду для обґрунтування логічного вибору. Це відноситься до будь-яких ситуацій, що є новими для організації: вивід на ринок нового асортименту продуктів, розробка нової технології або введення принципово нової системи оплати праці. У таких випадках даний підхід часто не спрацьовує через те, що необхідно врахувати стільки факторів, що незброєний розум людини просто не здатний охопити і зіставити їх.

Далі, судження майже завжди спирається на досвід, тому менеджер, як правило, прагне до тих напрямків дій, які знайомі йому в минулому. Через це він може не помітити нову альтернативу, яка могла б виявитися ефективнішою, ніж відомі варіанти. Більш того, менеджери, засновують свої рішення, перш за все, на судженнях і досвіді, нерідко свідомо чи підсвідомо уникають нових областей, успіх в яких їм не гарантований, а це в кінцевому підсумку може закінчитися для управлінського працівника справжньою катастрофою. Як зауважив фахівець в області семантики Стюарт Чейз, багато людей поневолені надмірно прямолінійним мисленням. Як часто нам доводиться чути: *«Але адже ми так робили завжди!»*. Звичайно, впоратися з чимось новим і складним

завжди важко. Повністю виключити ризик прийняття неправильного рішення неможливо. Але в багатьох випадках менеджер може значно підвищити ймовірність правильного вибору, підходячи до цього процесу з точки зору раціональності.

### ***Раціональні рішення***

Основна відмінність **раціонального рішення** від того, що засноване на судженні полягає в тому, що воно не залежить від минулого досвіду. Його основою стає об'єктивний аналітичний процес, про який ми дізнаємося далі.

## **2. Раціональне вирішення проблем**

Вирішення проблем, як і менеджмент в цілому, являє собою процес, оскільки теж являє собою безперервну ряд взаємопов'язаних етапів. Менеджера хвилює не тільки саме рішення, а й все, що з ним пов'язано і що від нього залежить. Рішення проблем вимагає не одиничного рішення, а цілого комплексу виборів, які закінчуються лише після того, як проблема вирішена. Тому, хоча представлений на малюнку спрощений процес вирішення проблеми включає п'ять етапів, фактичне їх кількість визначається самою проблемою.

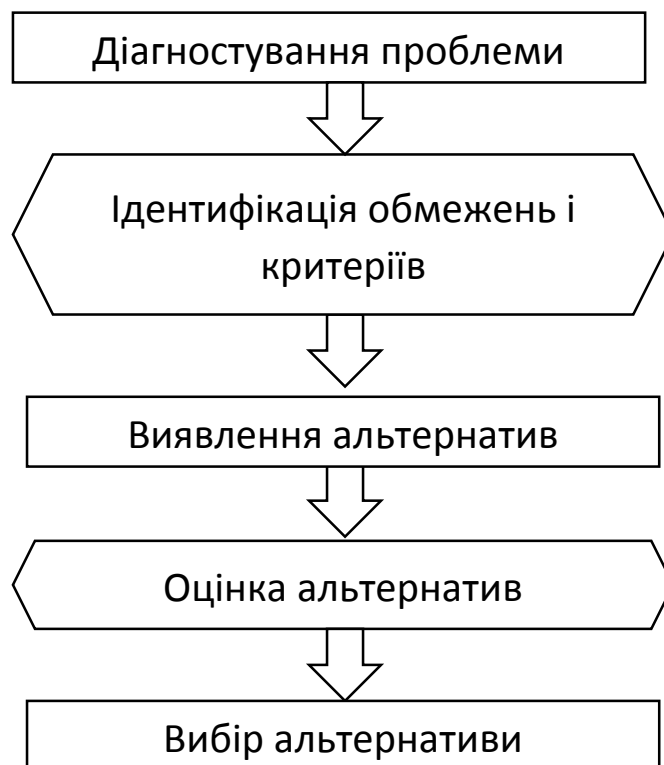


Рис. Етапи раціонального вирішення проблем

### ***Етапи раціонального розв'язання проблем***

#### **1. Діагностування проблеми**

Перший етап процесу рішення проблеми полягає в повному і правильному її виявленні, в діагностиці. До «проблеми» можна ставитися двома способами. По-перше, можна вважати проблемою ситуацію, коли не досягнуто визначених



цілей. Іншими словами, ви дізнаєтеся про виникнення проблеми по тому, що те, що повинно було статися, не відбувається. В цьому випадку ви граєте роль відповідального за відсутність збоїв в роботі. Наприклад, бригадир виявляє, що його підрозділ не виконує норму. Це реактивний підхід до менеджменту, який, безсумнівно, необхідний. Однак менеджери часто вважають проблемними тільки такі ситуації, в той час як «проблемою» слід вважати також її потенційну можливість, і потрібно активно шукати спосіб підвищення ефективності свого підрозділу, навіть якщо в загальному справи йдуть добре. Це попереджувачий підхід до менеджменту.

Діючи так, ви використовуєте рольову установку «підприємець». На цьому наголошує і Пітер Друкер, стверджуючи, що вирішення проблеми лише відновлює нормальний, стандартний стан, але результати «необхідно отримувати завдяки використанню можливостей».

Оскільки всі частини організації взаємопов'язані, виявити проблему повністю зазвичай важко. Адже, наприклад, робота менеджера з маркетингу впливає на діяльність менеджера по збуту, бригадирів, співробітників науково-дослідного відділу та й будь-якого працівника організації. У великій організації таких взаємозалежностей сотні. Тому стара приказка «Виявити проблему – значить наполовину вирішити її» до організаційних рішень не застосовується. Діагноз проблеми в даному випадку сам по собі часто є процедурою з декількох етапів, кожен з яких вимагає відповідних рішень.

Перша фаза діагностики складної проблеми – визнання і визначення симптомів ускладнень або нових можливостей. Термін *симптом* використовується в даному випадку в чисто медичному сенсі. Спільними симптомами «захворювання» організації є низькі прибутки, обсяг збуту, продуктивність і якість, а також надмірні витрати, численні конфлікти і плінність кадрів. Зазвичай таких симптомів буває відразу кілька.

Виявлення симптомів допомагає ідентифікувати проблему в загальному і звузити коло факторів, які необхідно буде врахувати, до розумного числа. Але, як головний біль може служити симптомом і простого перевтоми, і пухлини мозку, такий загальний симптом, як низька прибутковість, може бути обумовлений безліччю факторів. Тому зазвичай слід уникати негайних дій для усунення цього симптому, як роблять деякі менеджери. Подібно лікаря, який, щоб встановити істинні причини хвороби, проводить ретельні аналізи і дослідження, менеджер повинен виявити вихідні причини неефективності своєї організації.

Для цього слід зібрати і проаналізувати всю необхідну інформацію як всередині, так і за межами організації. Її можна збирати формальними способами, наприклад шляхом аналізу ринку (зовнішня інформація), або шляхом комп'ютерного аналізу фінансових звітів, співбесід, залучення фахівців

і опитувань працівників (внутрішня інформація). Потрібні дані можна збирати і неформально, шляхом обговорень і особистих спостережень.

Однак велика кількість даних не завжди гарантує більш обґрунтоване рішення. Як стверджує Рассел Акофф, менеджери часто стають жертвами надлишку непотрібної інформації. Отже, в ході спостережень дуже важливо вміти виділяти релевантні дані та інформацію. **Релевантна інформація** – це відомості, відібрані як такі, що мають відношення до конкретної проблеми, людини, мети і моменту часу (рисунок).

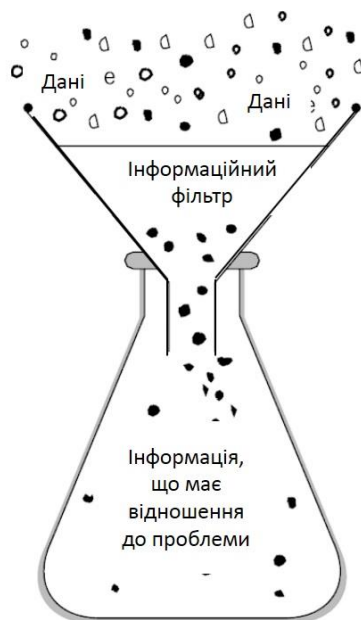


Рис. Відсіювання даних

*Щоб відомості можна було з користю застосовувати в процесі прийняття рішень, їх слід просівати, відкидаючи ті, що не відносяться до справи і залишаючи тільки ті, які мають відношення до проблеми.*

## **2. Ідентифікація обмежень і критеріїв**

Коли менеджер діагностує проблему з метою прийняття рішення, він повинен визначити, як її можна вирішити.

Багато варіантів рішень організаційних проблем будуть *нереалістичними*, оскільки або менеджер, або організація не має достатніх для цього ресурсів.

Крім того, причиною проблеми можуть бути невідконтрольні менеджменту чинники поза організацією, наприклад закони. Такі обмеження коригуючих заходів звужують можливості особи, яка приймає рішення. Перш ніж перейти до наступного етапу, виявлення альтернатив, менеджер повинен об'єктивно оцінити всі ці обмеження. В іншому випадку він, як мінімум, багато часу витратить даремно, а в гіршому випадку вибере нереалістичний напрям дій. Це, звичайно, призведе до збільшення, а не до вирішення проблеми.

Обмеження дій менеджера залежать від організації, від ситуації і від самого менеджера. Найбільш поширеними обмеженнями є недостатні кошти,

недостатня кількість досвідчених працівників необхідної кваліфікації, неможливість придбати ресурси за прийнятними цінами, дорожня технологія, жорстка конкуренція, закони і міркування етичного характеру. Як правило, чим більша організація, тим менше обмежень.

Серйозним, але зачасту переборним обмеженням всіх управлінських рішень є обмеження вищим керівництвом сфери компетенції членів організації. Менеджер може прийняти або реалізувати прийняте ним рішення, тільки якщо він наділений цим правом.

Ідентифікувавши обмеження, менеджер повинен встановити стандарти для оцінки альтернативних варіантів, які називають **критеріями прийняття рішень**. Це основні керівні вказівки для оцінки рішень. Наприклад, приймаючи рішення про покупку автомобіля, ви можете встановити, що він повинен коштувати не більше 10 тис. дол., вміщати п'ятьох дорослих людей, а також бути красивим зовні і простим в обслуговуванні.

### **3. Виявлення альтернатив**

Наступний етап – виявлення набору альтернативних рішень проблеми. В ідеальному випадку бажано виявити всі можливі альтернативи, що дозволяють усунути причини проблеми і забезпечують можливість досягти цілей організації, але на практиці менеджер рідко володіє достатніми для цього знаннями і часом. Більш того, оцінка надмірно великої кількості альтернатив, навіть цілком життєздатних, зазвичай веде до плутанини. Тому менеджер зазвичай обмежує число варіантів для ретельного аналізу декількома, найбільш бажаними альтернативами.

Зазвичай люди, приймаючи рішення, не шукають найкращого рішення, а відповідає певному мінімальному стандарту. Менеджери також розуміють, що пошук оптимального рішення відніме багато часу і дорого обійдеться, і часто вибирають те, яке дозволить вирішити проблему. Однак слід прагнути до того, щоб оцінити досить широкий діапазон альтернатив. А щоб при вирішенні складних проблем виробити кілька абсолютно різних альтернатив, включаючи варіант повної бездіяльності, необхідний всебічний аналіз. Якщо менеджер не може оцінити, чим закінчиться для організації відмова від будь-яких заходів, виникає ризик надалі стати жертвою негайних дій. А дія заради дії підвищує ймовірність реакції на поверхневий симптом, а не на глибинну причину проблеми.

Якщо знову повернутися до прикладу з придбанням автомобіля, то на даний момент ви стоїте перед вибором моделі, маючи в розпорядженні кілька альтернатив, які відповідають даним базовим критеріям. Відібравши ці альтернативи, вам необхідно їх оцінити.

#### **4. Оцінка альтернатив**

Наступний етап – оцінка відібраних альтернатив. Попередня оцінка була проведена вже на попередньому етапі, але дослідження показали, що, якщо етап початкової генерації ідеї (тобто ідентифікація альтернатив) відділяється від етапу її остаточної оцінки, підвищується як кількість, так і якість альтернативних ідей. Це означає, що приступати до оцінки кожної альтернативи слід тільки після складання списку всіх ідей. Щоб оцінити варіанти, менеджер визначає переваги, недоліки та можливі загальні наслідки кожного з них. Зрозуміло, що кожна альтернатива буде включати той чи інший негативний аспект. Як вже говорилося, більшість важливих управлінських рішень передбачає певний компроміс.

Щоб порівняти варіанти вирішення проблеми, необхідний стандарт, щодо якого буде оцінюватися можливий результат кожної альтернативи. Це критерії прийняття рішень, які встановлюються на етапі 2. Знову повернувшись до прикладу з автомобілем, скажімо, що якщо будь-яка модель не відповідає одному або кільком вашим критеріям, вона більше не буде розглядатися як реалістична альтернатива.

Зауважте, однак, що одні ваші критерії вибору автомобіля були виражені кількісно, наприклад що ціна повинна бути не вище 10 тис. дол., А інші, наприклад простота в обслуговуванні, вимагають інформації якісного характеру. Щоб порівняти специфікації, пов'язані з технічним обслуговуванням, можна ознайомитися з галузевими рейтингами.

На цій стадії можуть виникнути труднощі, оскільки порівнювати різні речі неможливо (не можна ж, наприклад, порівнювати яблука з апельсинами). Отже, всі варіанти вирішення проблеми треба висловити в схожій формі, причому бажано в формі, що відображає мету.

У бізнесі вищим пріоритетом і головною потребою є прибуток, тому для оцінки альтернатив їх можна представити у грошовому вираженні і порівнювати на основі їх впливу на прибуток. У некомерційної організації головною метою зазвичай є максимально якісне обслуговування споживачів при мінімальних витратах, тому при порівняно наслідків різних альтернатив в них теж можна використовувати грошові показники.

У нашому прикладі з вибором автомобіля можна виразити всі критерії в балах за п'ятибальною шкалою як для кількісних, так і для якісних факторів. найдешевший автомобіль буде оцінений в п'ять балів, найдорожчий – в один бал і так за всіма критеріями. Очевидно, одні критерії будуть важливішими інших. Наприклад, ви можете вважати зовнішню привабливість в два рази більше важливою, ніж ціну. В цьому випадку треба помножити бал по зовнішньої привабливості на два. Виконавши цю операцію з усіма критеріями,

підсумовуємо рейтинги по кожній моделі. Автомобіль, загальний бал якого буде найбільшим, і стане вашим рішенням.

Зауважте, що, оцінюючи потенційні варіанти рішень, менеджер намагається передбачити майбутні події, а вони завжди невизначені. Існує безліч факторів, включаючи зміну зовнішнього середовища, здатних надалі перешкодити виконанню рішення. Тому важливим моментом оцінки є визначення ймовірності реалізації відібраної альтернативи. Якщо, наприклад, наслідки одного рішення більш сприятливі, ніж інших, але шанси на його реалізацію невеликі, воно цілком може виявитися не таким вже бажаним варіантом. Менеджер враховує ймовірність реалізації альтернативи, беручи до уваги ступінь невизначеності або ризику, про що ми поговоримо далі.

### **5. Вибір альтернативи**

Якщо проблему правильно діагностовано, а альтернативи ретельно зважені і оцінені, зробити вибір порівняно легко. Менеджер просто вибере альтернативу з найбільш позитивними загальними підсумками, як в прикладі з покупкою автомобіля. Але якщо проблема складна і вимагає безлічі компромісів або якщо інформація і аналіз були суб'єктивними, цілком можливо, що жодна альтернатива не буде виділятися як найкраща. В цьому випадку основну роль гратимуть правильне судження і досвід.

Хоча менеджер в ідеальному випадку повинен прагнути до оптимального рішення, на практиці це зазвичай не так. Дослідження Герберта Саймона показали, що, вирішуючи проблеми, менеджери вибирають лінію поведінки, яку він назвав «задовольняє», але аж ніяк не «максимізує». Оптимальне рішення, як правило, залишається недоступним через брак часу і неможливості врахувати всю релевантну інформацію і альтернативи. Через ці обмежень менеджери часто вибирають напрямок дій, яке буде явно прийнятним, але необов'язково найкращим з всіх можливих.

### **6. Реалізація**

Алан Харрісон підкреслює: *«Реальна цінність рішення стає очевидною тільки після його реалізації»*. Як видно на рисунку, процес вирішення проблеми вибором альтернативи не завершується. Сам по собі такий вибір для організації практично не потрібен. Щоб вирішити проблему, рішення треба реалізувати. Ефективність цього процесу можна підвищити, якщо рішення буде визнано тими, на кого воно позначиться. Однак, це рідко відбувається автоматично, навіть якщо рішення явно хороше.

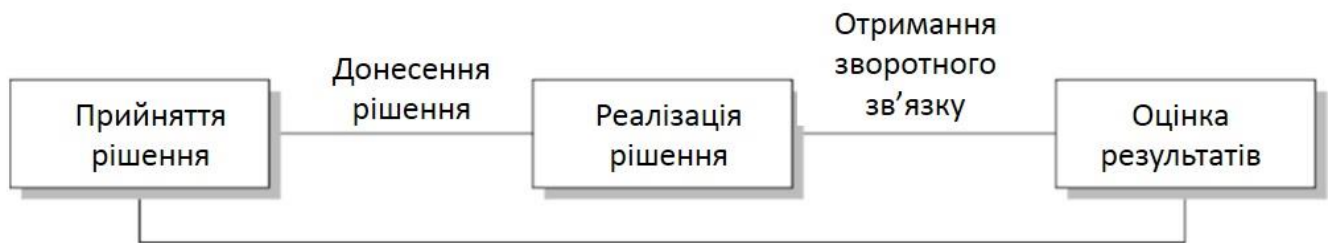


Рисунок. Фази процесу прийняття рішень після вирішення проблеми.  
Реалізація та оцінка.

Іноді менеджер може перекидати прийняття рішення на тих, хто буде його реалізовувати, але частіше особі, що приймає рішення, доводиться продавати його, доводячи іншим членам організації, що його вибір корисний і для організації, і для кожного працівника. Деякі керівники ставляться до цієї діяльності, як до марної трати часу, але в сучасному світі освічених працівників підхід «Я начальник – значить я завжди правий!» загалом і в цілому неефективний.

Як ви дізнаєтеся з подальшого обговорення тем мотивації і лідерства, шанси на ефективну реалізацію рішення значно зростають, якщо люди, які будуть це робити, вносять свій вклад в нього і щиро вірять в те, що роблять. Отже, щоб люди визнали рішення, їх слід залучити до процесу його прийняття. Вибрати, хто буде приймати рішення, повинен менеджер. Але іноді менеджеру доводиться приймати рішення самостійно, оскільки участь працівників в цьому процесі не завжди виправдано.

Крім того, сама по собі підтримка людей ще не гарантує належної реалізації рішення. Для цього потрібно привести в дію весь процес менеджменту, і особливо функції організації і мотивації.

### **7. Зворотній зв'язок**

Зворотній зв'язок – ще одна фаза процесу прийняття управлінських рішень, яка починається після того, як рішення, по суті, прийнято. За словами Алана Харрісона, «Система відстеження і контролю необхідна для узгодження фактичних результатів з тими, які очікувалися на момент прийняття рішення». На цій фазі оцінюються наслідки рішень або фактичні результати порівнюються з тими, яких розраховували досягти менеджери.

Зворотній зв'язок дозволяє менеджеру змінювати невірне рішення перш, ніж воно завдасть серйозної шкоди організації. Оцінка рішення менеджерами виконується в першу чергу завдяки функції контролю.

### **3.Інші питання процесу прийняття управлінських рішень**

Усе, що ми дізналися про етапи раціонального вирішення проблем, покликане стати основними рекомендаціями, які допоможуть вам приймати більш ефективні рішення в складних ситуаціях. Але ці методи управління, як і інші, застосовуються не у вакуумі. Організації – складні організми, які є розширенням ще більш складного організму – людської істоти. Будь-які організовані дії пов'язані з великими труднощами, а оскільки управлінські рішення приймаються людьми і впливають на них, то, приймаючи їх, необхідно враховувати безліч чинників. Більшість з них ми обговоримо, розглядаючи функцію управління, а зараз опишемо основні найважливіші моменти, що безпосередньо впливають на те, як приймаються рішення, і на їх ефективність: цінності особи, яка приймає рішення, ступінь ризику, час і середовище, що змінюється, інформаційні і поведінкові обмеження, негативні наслідки і взаємозалежність рішень.

#### ***Цінності особи, що приймає рішення***

Цінності особистості – це суб'єктивна класифікація речей і подій за важливістю, якістю і корисністю. Якщо говорити про процес прийняття рішень, цінності – це компас, який вказує людині бажаний напрямок при виборі альтернативи. Обговорюючи проблеми соціальної відповідальності та етики, ми привели ряд прикладів управлінських рішень, чітко відображають цінності та ставлення менеджерів до того, «що таке добре і що таке погано». Але важливо відзначити, що всі управлінські рішення, а не тільки пов'язані з питаннями соціальної відповідальності та етики, приймаються на основі системи цінностей конкретної людини.

Всі люди – і менеджери, і не менеджери – мають свою систему цінностей, яка впливає на їх рішення. Наприклад, ви можете вважати неможливим приховати інформацію, завдяки якій ваш колега може краще виконати своє завдання, навіть не дивлячись на те, що він є вашим основним конкурентом при підвищенні по службі. Ви робите це через те, що лояльність і чесність є одними з ваших головних цінностей. При цьому ви вирішуєте звільнити поганого працівника, оскільки, хоча ви і надаєте лояльності велике значення, це рішення вам диктують ваші ідеї рівності: адже цей працівник не робить в організацію такого ж вкладу, як інші.

Очевидно, що цінності людини серйозно впливають і на спосіб прийняття рішень. Одне з перших досліджень цінностей американських менеджерів виявило, що вони, перш за все, приділяють увагу економічним, політичним і наукових питань і тільки потім – соціальним, релігійним і естетичним. Дослідження Джоан Інгланд показало, що менеджер, основною цінністю якого є максимізація прибутку, навряд чи виділить кошти на реконструкцію

кафетерію; а менеджер, для якого головне – співпереживати людям, найімовірніше, підвищить зарплату співробітникам, ніж скоротить її, щоб виділити додаткові кошти на науково-дослідні розробки.

Як і слід було очікувати, хоча між ціннісними орієнтаціями менеджерів різних країн і є певне схожість, культурні відмінності все ж даються взнаки. Наприклад, австралійці цінують «м'який» підхід до управління і дуже піклуються про підлеглих; корейці високо цінують внутрішню силу і не дуже стурбовані проблемами оточуючих; японці шанують начальство і дуже віддані своїм компаніям.

Щоб рішення менеджерів і дії всіх працівників збігалися із загальною системою цінностей, одні організації складають офіційні заяви про корпоративні цінності (у вставці описані цінності Apple), інші проводять спеціальні тренінги. Наступною причиною, що утрудняє вибір оптимальної альтернативи, є надзвичайно різноманітна зовнішнє середовище, в якій приймаються рішення.

### **Цінності Apple**

Співпереживання споживачам / користувачам. Ми пропонуємо продукти найвищої якості, задовольняють реальні потреби і мають довгострокову цінність ... Ми щиро зацікавлені у вирішенні всіх проблем споживачів і не йдемо на компроміс з етичними принципами заради прибутку.

Досягнення цілей / агресивність. Ми ставимо перед собою агресивні цілі і досягаємо їх. Ми визнаємо, що живемо в унікальний час, коли наші продукти змінюють умови праці і життя людей. це справжнє пригода, в якому ми всі разом беремо участь.

Позитивний соціальний внесок. Як корпоративні громадяни ми прагнемо стати економічним, інтелектуальним і соціальним активом своїх місцевих громад, але найбільше ми хочемо зробити наш світ кращим. Ми створюємо продукти, що розширюють здібності людини, що звільняють його від важкого праці, і допомагаємо йому домагатися більшого, ніж можна зробити без нашої підтримки.

Індивідуальна ефективність. Ми очікуємо від своїх працівників захопленості і ефективності вище середніх стандартів по галузі. Тільки так ми зможемо отримувати прибуток для досягнення інших корпоративних цілей.

Дух колективізму. Командна робота – основа успіху Apple, оскільки наші завдання не під силу одній людині. Ми вітаємо взаємодію працівників з менеджерами будь-якого рівня і обмін ідеями і пропозиціями, спрямованими на підвищення ефективності фірми та якості життя. Ми підтримуємо один одного і разом святкуємо перемоги.

Якість / досконалість. Ми дбаємо про своїх продуктах. Ми прагнемо випускати продукти такого рівня якості і з такими специфікаціями і цінністю, які забезпечать нам повагу і лояльність споживачів.

Винагорода співробітників. Ми визнаємо внесок кожного працівника, а також те, що винагорода має бути не тільки матеріальним, а й моральним, і прагнемо сформувати атмосферу, в якій кожен співробітник буде відчувати радість від того, що працює в Apple.

Хороший менеджмент. Ставлення менеджерів до працівникам дуже важливо. Люди повинні довіряти своїм начальникам і вірити в їх чесність. Саме менеджери зобов'язані створити продуктивне середовище для процвітання цінностей Apple.



## ***Середовище, в якому приймаються рішення***

Управлінські рішення завжди пов'язані з ризиком. Термін ***ризик*** в даному випадку використовується не в звичному значенні «небезпека», а скоріше для опису рівня визначеності при прогнозуванні майбутнього результату. При оцінці альтернатив і прийнятті рішень менеджер повинен оцінити їх можливі результати в різних обставинах і природних умовах. По суті, якщо враховувати ризик, можна сказати, що всі рішення приймаються в різних середовищах. Ці середовища традиційно підрозділяються на умови ***визначеності***, ризику або ***невизначеності***.

### ***Визначеність***

Рішення приймається в ***умовах визначеності***, якщо менеджери точно знають, до чого призведе вибір кожної альтернативи. Приклад – рішення інвестувати надлишок готівки в 10% -ві депозитні сертифікати. Менеджер знає, що, за винятком дуже малої ймовірності надзвичайних обставин, через які федеральний уряд не зможе виконати свої зобов'язання, організація отримає на свої інвестиції рівно 10-процентний прибуток.

Слід зазначити, що порівняно небагато які організаційні або особисті рішення приймаються в умовах визначеності, але це все ж таки трапляється. Крім того, часто окремі елементи більш масштабних рішень можна розглядати як певні. Автори і дослідники менеджменту називають ситуації, для яких властива визначеність, ***детерміністськими***.

### ***Ризик***

Рішення приймається в умовах ***ризiku***, якщо його результати не можна вважати певними, але відома ***ймовірність*** різних результатів. ***Імовірність*** визначається як ступінь можливості тієї чи іншої події в діапазоні від нуля до одиниці.

Сума ймовірностей всіх альтернатив повинна дорівнювати одиниці. В умовах повної визначеності існує лише одна альтернатива.

Найкращий спосіб оцінити ступінь ймовірності – ***об'єктивність***. Можливість об'єктивна, якщо її можна виразити математичним нерівністю або шляхом статистичного аналізу минулого досвіду. Прикладом об'єктивної ймовірності є те, що монета в 50% випадків падає вгору «решкою».

Ступінь ризику при прийнятті управлінських рішень – один з найважливіших моментів, які треба враховувати менеджерам. Наприклад, коли RCA втратила 500 млн. дол. через невдалу спробу створити дисковий відеомагнітофон, Zenith Corporation, дізнавшись про це, вирішила відмовитися від досліджень в цьому напрямку, вважаючи цю технологію надмірно ризикованою.

Організація може отримати інформацію, необхідну для об'єктивної оцінки ризику, декількома способами. Статистичні звіти з питань праці та економіки і

результати перепису населення містять безліч відомостей про структуру народонаселення, розподілі доходів, інфляції, зарплати і т. д. Великі галузеві організації надають специфічну інформацію для конкретних галузей, наприклад скільки жінок у віці від 19 до 25 років щомісяця читають *Cosmopolitan*, а скільки – *Time*.

Коли зовнішня інформація недоступна, організація може отримати її, провівши власне дослідження. Аналіз ринків настільки широко використовується для прогнозування сприйняття споживачами нових продуктів, телешоу, фільмів і політиків, що він сам по собі став важливим напрямком діяльності майже всіх великих організацій, але науковим його вважати не можна. Наприклад, саме виходячи з результатів такого аналізу фірма *Columbia Pictures* відмовилася від участі в створенні фільму. Це рішення було прийнято на основі опинився невірним судження, що фільм буде цікавий тільки для дітей молодше восьми років; на практиці він став найкасовішим продуктом кіноіндустрії.

Для дійсно об'єктивної оцінки ймовірності необхідно мати достатній обсяг статистично достовірної інформації. Наприклад, ніхто не міг би передбачити, куплять або не куплять мільйони американців ПК, протестувавши ідею всього на декількох десятках сімей. Для цього знадобилося зібрати думки кількох сотень респондентів. Крім того, ймовірність достовірна тільки як середня величина і в довгостроковій перспективі. Так, монета може лягти «решкою» вгору десять, двадцять і більше разів поспіль. Отже, якщо страхова компанія, в якій застраховано п'ятдесят тисяч автомобілів, може досить точно передбачити свої виплати за полісами, спираючись на статистичні середні дані про народонаселення, то менеджер невеликої компанії цього зробити не зможе. Один з п'ятнадцяти застрахованих у заторі може потрапити в таку аварію, що фірмі доведеться відшкодувати збиток в кілька мільйонів доларів.

Часто організація не має достатньої інформації для об'єктивної оцінки ймовірності, але тут допомагає досвід менеджерів. У такій ситуації менеджер може використовувати судження для оцінки *суб'єктивної ймовірності або ймовірності, що мається на увазі*. Приклад *ймовірності, що мається на увазі* – ставки на перегонах, які робляться до початку забігів. У цьому випадку людина має інформацію і досвід (він знає, як кінь виступала раніше), але для оцінки об'єктивної ймовірності цього недостатньо.

### Невизначеність

Рішення приймається в **умовах невизначеності**, якщо ймовірність потенційних результатів оцінити неможливо. Це зазвичай відбувається, коли необхідно врахувати настільки нові і складні фактори, що зібрати достатньо релевантної інформації про них не можна. Невизначеність характерна для рішень, прийнятих в швидко мінливому середовищі. Найвищий потенціал

невизначеності характерний для соціокультурної, політичної середовища і середовища високих технологій. Слід, однак, відзначити, що на практиці в умовах повної невизначеності управлінські рішення приймаються вкрай рідко.

Стикаючись з невизначеністю, менеджер має два варіанти дій. По-перше, він може спробувати отримати додаткову релевантну інформацію і ще раз проаналізувати проблему, що часто дозволяє знизити фактор новизни і складності проблеми. Менеджер об'єднує цю інформацію і новий аналіз з наявним досвідом, судженнями і інтуїцією і включає в оцінку фактор суб'єктивності. Далі в цій книзі описаний цікавий новий підхід до збору додаткової інформації в частково невизначених ситуаціях – метод групової експертної оцінки (метод Дельфі).

По-друге, менеджер може вибрати напрямок дій на основі минулого досвіду, суджень або інтуїції, тобто застосувати суб'єктивну оцінку ймовірності. Це необхідно, якщо немає часу для збору додаткової інформації або витрати на її збір дуже великі. Тимчасові і інформаційні обмеження – найважливіші чинники всіх управлінських рішень.

#### *Час і середовище, що змінюється*

З плином часу ситуація зазвичай змінюється, причому іноді настільки, що вихідні критерії втрачають свою значимість. Отже, рішення потрібно приймати і реалізовувати, поки інформація і передумови, на яких вони засновані, достовірні і точні. Найчастіше це зробити важко, оскільки момент прийняття рішення та його реалізації розділяє певний період часу. Наприклад, Du Pont для розробки нейлону треба було двадцять п'ять років. Крім того, як підказує здоровий глузд, щоб бажана дія зберегла свою обґрунтованість, рішення слід приймати досить швидко. Немає сенсу аналізувати варіанти отримання грошових коштів на майбутні місяці, якщо гроші потрібні через тиждень. Саме такі тимчасові обмеження іноді змушують менеджерів спиратися на судження і навіть на інтуїцію, тоді як в нормальних умовах вони вважали за краще б раціональний аналіз.

Слід враховувати і ймовірність того, що ваше рішення випередить час. Багато компаній вклали мільйони доларів в нові проекти, розраховуючи випередити конкурентів, але виходило, що запізнилися фірми виявлялися у виграші. Наприклад, Minnesota Mining and Manufacturing розробила процес кольорового копіювання ще в 1961 році, але перший вдалий виведення продукту на ринок фірмою Xerox відбувся тільки в 1975 році.

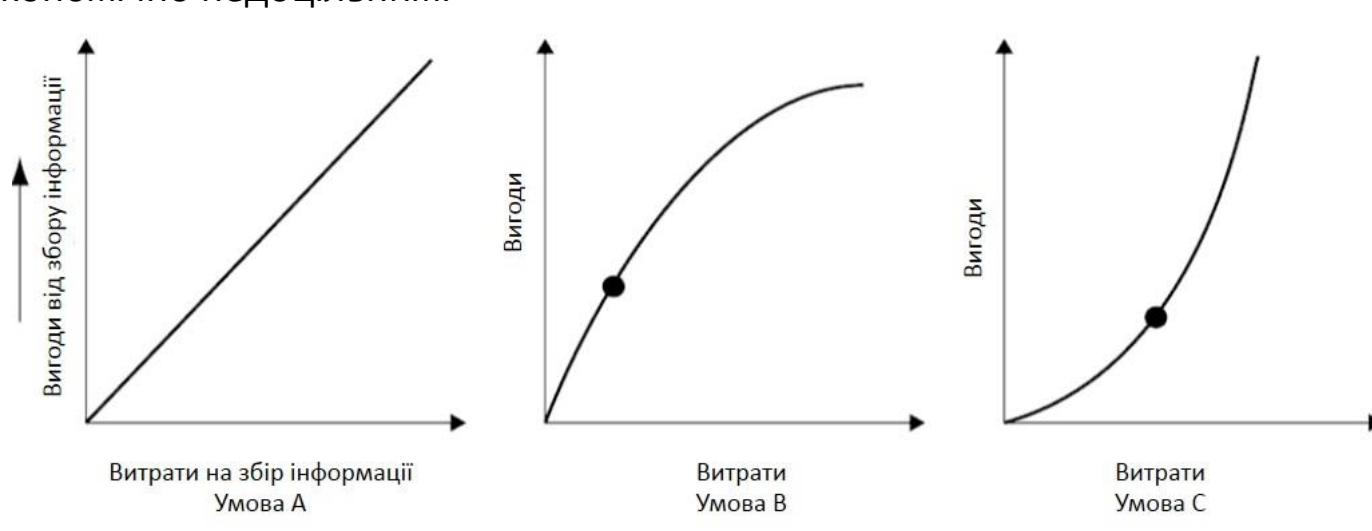
#### ***Інформаційні обмеження***

Раціонально вирішити проблеми неможливо без інформації, яка, однак, найчастіше недоступна або занадто дорога. В її вартість входить час менеджерів і підлеглих, затрачені на її збір, а також фактичні витрати, пов'язані з аналізом ринку, оплатою машинного часу і т. д. Тому менеджеру необхідно

вирішити, чи буде вигода від додаткової інформації настільки суттєвою, щоб виправдати витрати на її збір.

Якщо отримати інформацію при розумних витратах негайно неможливо, але така можливість скоро з'явиться, краще всього відкласти рішення. Але це розумно лише за умови, що часовий фактор не є критичним, а втрати від затримки будуть з лишком компенсовані вигодами в результаті більш якісного рішення.

Ці чинники зазвичай оцінюються менеджментом суб'єктивно, особливо витрати свого робочого часу і очікувані поліпшення. На *рисунку* представлені три варіанти умов, з якими може зіткнутися менеджер при оцінці вигод і витрат, пов'язаних зі збором додаткової інформації. За **умови А** вигода від кожної додаткової одиниці інформації дорівнює витратам на її збір. В даному випадку менеджери отримують додаткову вигоду, пропорційну витрат на отримання додаткової інформації. Однак тимчасові обмеження і обмежені інтелектуальні здібності менеджера при засвоєнні і використанні все більшого обсягу інформації з часом зроблять придбання додаткової інформації економічно недоцільним.



*Рисунок.* Вигоди і витрати, пов'язані зі збором додаткової інформації.

За **умови В** витрати на збір додаткової інформації компенсуються вигодами до певного моменту, вказаного на малюнку точкою на кривій. Після цієї точки менеджменту не варто продовжувати збір інформації, навіть якщо це може підвищити якість рішення, оскільки витрати на неї перевищують вигоду.

За **умови С** вигоди від отримання інформації явно перевищують витрати на неї. У цій ситуації збір додаткової інформації очевидно бажаний. Але і в цьому випадку тимчасові і інтелектуальні обмеження з часом знизять користь від збору інформації. При цьому, як зазначає Рассел Екоффе, менеджери часто виходять з помилкового припущення, що чим більше інформації, тим краще.

## ***Поведінкові обмеження***

Багато описані в попередньому розділі фактори, що перешкоджають міжособистісним і внутрішньоорганізаційних комунікацій, негативно впливають і на прийняття рішень. Наприклад, керівники часто по-різному сприймають серйозність проблеми, а також обмеження і альтернативи, що призводить до розбіжностей і конфліктів в процесі прийняття рішення.

Менеджери часто настільки перевантажені інформацією і поточною роботою, що не можуть розгледіти нові можливості. Їх сприйняття і реакція на проблему часто обумовлені минулим робочим досвідом. Так, одне дослідження показало, що керівники різних підрозділів оцінюють одну і ту ж проблему по-різному. Крім того, менеджер може відчувати, що, повідомивши про реальну або потенційну проблему начальнику, він засмутить його, а це значною мірою визначає поведінку людей.

Менеджери також часто відмовляються від того чи іншого напрямки дій в силу особистих упереджень і міркувань лояльності. Наприклад, менеджер може вирішити підтримати новий проект тільки тому, що висунув його людина раніше підтримав його проект. Загалом і в цілому, дослідження показали, що на процес прийняття рішень впливає безліч психологічних та індивідуальних чинників.

## **Негативні наслідки**

Багато в чому процес прийняття управлінських рішень – це вправа в мистецтві досягнення компромісу. Виграш в одному майже завжди досягається за рахунок жертв в іншому. Рішення про підвищення якості продукту підвищить його вартість; при цьому одні покупці будуть задоволені, а інші перейдуть на менш дорогий продукт конкурента. Впровадження автоматичної виробничої лінії дозволить знизити загальні витрати, але призведе до звільнень робітників.

Приймаючи рішення, менеджери повинні враховувати їх можливі негативні наслідки. Менеджерам необхідно пам'ятати про взаємозалежність внутрішніх змінних, і привели ряд прикладів негативних наслідків, неминучих при відсутності системного підходу. У процесі прийняття рішень перед вами стоїть завдання – зіставити переваги і недоліки кожної альтернативи з метою вироблення оптимального рішення, що дозволяє досягти організаційних і особистих цілей.

Найчастіше менеджеру доводиться суб'єктивно оцінювати, які негативні побічні ефекти припустимі під ім'я досягнення бажаного кінцевого результату. Однак слід пам'ятати, що є негативні наслідки, абсолютно неприйнятні для відповідальних організацій, наприклад порушення закону або етичних стандартів. Такі негативні наслідки необхідно трактувати як жорсткі обмеження ще на етапі вироблення критеріїв для прийняття рішень.

## Взаємозалежність рішень

Всі рішення в організації в певній мірі взаємопов'язані між собою. Одне важливе рішення, як правило, тягне за собою необхідність прийняти сотні менш важливих. Наприклад, прийнявши рішення перевести головний офіс в інший штат, організації треба також вирішити, як мотивувати працівників до переїзду, купувати нові меблі або перевезти стару, ким заповнити вакансії і т. д.

Масштабні рішення стосуються всієї організації в цілому, а не тільки якогось її сегмента. Якщо виробнича фірма вирішує придбати нове обладнання, їй необхідно також визначити способи збуту більшого обсягу продукції. Отже, купівля обладнання відіб'ється не тільки на виробничому відділі, але і на відділах збуту і маркетингу.

Здатність побачити взаємозв'язок управлінських рішень стає все більш важливою в міру просування менеджера по кар'єрних сходах, адже працівників, здатних бачити «загальну картину», зазвичай підвищують в першу чергу.

## **РЕЗЮМЕ**

1. Рішення – це вибір однієї з наявних альтернатив. Прийняття рішень – сполучний процес, необхідний для виконання всіх управлінських функцій.

2. Програмовані рішення зазвичай використовуються в часто повторюваних ситуаціях; їх приймають шляхом проходження певної послідовності етапів. Нові або складні ситуації вимагають програмованих рішень, і процедуру прийняття рішень розробляє особа, що приймає рішення.

3. Рішення можуть прийматися на основі інтуїції, суджень або методом раціонального вирішення проблем. Останній підхід підвищує ймовірність ефективного рішення в новій або складній ситуації.

4. Етапи раціонального розв'язання проблем: діагностика, ідентифікація обмежень і критеріїв, виявлення альтернатив, їх оцінка та вибір альтернативи. Цей процес не буде завершеним, поки зворотний зв'язок не підтвердить, що в результаті обраної альтернативи проблема дійсно вирішена.

5. На повсякденні дії і рішення менеджера впливає його ціннісна орієнтація.

6. Середовище, в якому приймаються рішення, варіюється в залежності від ступеня ризику. В умовах визначеності менеджер точно знає результат кожної альтернативи. В умовах ризику ймовірність результату кожного рішення можна визначити з певним ступенем достовірності. Якщо інформації для оцінки ймовірності результатів при виборі кожної альтернативи недостатньо, умови прийняття рішення будуть невизначеними. У цьому випадку менеджер оцінює ймовірність можливих результатів, ґрунтуючись на власному судженні.

7. Корисним буде рішення, прийняте швидко, але не те, що випереджає свій час.

8. Збір додаткової інформації вимагає часу і грошей, а оскільки здатність менеджера засвоювати і використовувати її обмежена, це не завжди підвищує якість рішень. Менеджер повинен вирішити, чи компенсують вигоди від більш якісного вирішення витрати на збір додаткової інформації.

9. Поведінкові чинники – негативне ставлення, упередженість і бар'єри на шляху сприйняття інформації – часто перешкоджають прийняттю ефективних організаційних рішень.

10. Будь-яке важливе рішення пов'язане з компромісом, негативними наслідками і побічними ефектами, які менеджер повинен порівняти з очікуваною вигодою.

11. Важливе рішення породжує потребу в безлічі інших рішень і впливає на всі сегменти організації. Щоб ефективно приймати рішення, менеджер повинен розуміти взаємозв'язок між ними і вибирати альтернативи, які зроблять найбільший внесок у досягнення організацією її цілей.

#### **Випадок з практики. Три спірних рішення**

У 1986 році фірма International Rectifier Corporation з Ель-Сегундо, штат Каліфорнія, прийняла сміливе рішення побудувати самий автоматизований в США завод з виробництва напівпровідників. Проект передбачав створення безперервного процесу виробництва потужних уніполярних МОН-транзисторів. Почавши роботу за планом, завод розраховував вдвічі скоротити витрати, в кілька разів знизити виробничий час і подвоїти середній показник продуктивності праці на одного робітника з галузі.

Основним же потенціалом цього рішення були величезні конкурентні переваги. Але будівництво заводу було пов'язано з великим фінансовим ризиком. Щоб почати його експлуатацію в початку 1987 року, компанія з капіталом 145 млн. дол. довела відношення заборгованості до власного капіталу до 63%, на 10% скоротила витрати по зарплаті і привернула додаткові кредити. Для компанії, яка поставила на кін половину своїх доходів, тобто суму, що перевищує її чистий капітал, це величезний ризик навіть в кращі часи. А для фірми, яка працює в галузі, що знаходиться в стані глибокої депресії, це рішення було просто неймовірно азартним кроком.

*Чи розумно поступила International Rectifier Corporation?*

У 1986 році не менше зухвале рішення було прийнято USX Corporation, одним з найбільш процвітаючих постачальників стали в США. Довгі роки вона підтримувала свою конкурентоспроможність, інвестуючи величезні кошти у виробництво і успішно вирішуючи внутрішні проблеми. У середині 1986 року фірма була змушена вирішити: прийняти вимоги профспілки про підвищення зарплати, а це призводило до зростання витрат, або опинитися в стані страйку. коли спроби донести до профспілки «факти, цифри і реалії конкуренції» не увінчалися успіхом, фірма почала створювати резерв стали, а коли профспілка все ж вирішив страйкувати, робочі місця зайняв управлінський персонал. Страйк тривав до січня 1987 року, і кожен місяць фірма втрачала 100 млн. дол.

*Чи розумно поступила USX Corporation?*

U. S. Sprint Communications Co. – спільне підприємство GTE і United Telecom – поставила на кін 2 млрд. дол., вклавши їх у створення волоконно-оптичної кабельної мережі (дуже багатообіцяючою технології) в розрахунку переманити споживачів AT & T і MCI. При застосуванні нової технології голосові сигнали і дані передаються по скловолоконних кабелів за допомогою лазера, причому пара таких кабелів здатна одночасно пропускати вісім тисяч дзвінків без будь-яких серйозних спотворень.

До кінця 1986 року Sprint володіла 15 тис. миль такого кабелю і планувала прокласти ще понад восьми тисяч миль. Проблема в тому, що це, судячи з усього, призведе до надмірної пропускної здатності мережі, оскільки потреба в міжміських телефонних розмовах і в передачі даних на великі відстані збільшується на 8% в рік, а внаслідок дій компанії пропускна здатність починаючи з 1984 року вже зросла в чотири рази.

*Чи розумно поступили U. S. Sprint?*

### **Запитання**

- 1. Які були альтернативи кожного з описаних вище рішень?*
- 2. Використовуючи термінологію з цієї глави, визначте, в яких умовах приймалися рішення описаних вище фірм: в умовах ризику або невизначеності?*
- 3. Обговоріть потенційний вплив тимчасового чинника і фактору змін середовища на ці три рішення.*