Министерство общего и профессионального

образования РФ

Государственный Университет Управления

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

ДИСЦИПЛИНА: ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

РЕФЕРАТ НА ТЕМУ:

“Концепция принятия управленческого решения в современной литературе”

Руководитель: Хрипко В.В.

Выполнил: Студент 4-го курса 2-ой группы

специальности ПМС Ростовцев А.И.

Москва 1998.

**ПЛАН:**

**1. ВВЕДЕНИЕ.**

**2. РЕШЕНИЕ - ЭТО ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ.**

**3. ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ.**

**4. ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

**5. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.**

**ВВЕДЕНИЕ:**

 В современной литературе можно встретить несколько подходов к изучению процесса принятия решения, но наиболее полно и точно можно об этом говорить, придерживаясь взгляды коллектива авторов под руководством М.Х.Мескона, который, обобщив труды ряда авторов и свой личный опыт, разработал свою теорию.

 Для принятия любого решения необходимы несколько условий: субъект выбора со своими интересами, пристрастиями, финансовыми возможностями и т. д, набор альтернатив. Альтернативы и субъект выбора взаимодействуют, этот процесс проходит гладко, если не противоречат:

1. Декларативные знания (объективные) - знания о каких - то объектах, с которыми мы хотим взаимодействовать.

2. Знания о предпочтениях (ценности, принятые в обществе, религии, политике).

3. Знания о действиях (процедурные знания).

В процессе взаимодействия получается результат выбора.

В связи с этим есть несколько принципов построения модели принятия решений:

1. Принцип взаимной полноты.

2. Принцип непротиворечивости во взаимоотношениях и продвижении.

3. Принцип экономии.

4. Принцип непротиворечивости принятым культурным нормам.

 Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений - одна из составных частей любой управленческой функции. Необходимость принятия решений пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Ниже будут рассмотрены типы решений, принимаемых управляющими, используемые способы, научные методы повышения эффективности этого процесса и основные факторы, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

**РЕШЕНИЕ - ЭТО ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ.**

 Следует помнить, что почти все каждодневные решения мы принимаем без систематического продумывания, другие решения, например, куда отправиться жить после окончания университета или какой стиль жизни удовлетворил бы нас - после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания отдельным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль, стоимостью 15 тыс. долларов.

 Однако в управлении принятие решений - более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставка зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается в основном на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и для других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее, управленческие решения могут влиять на судьбы многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно каждого в организации. Один менеджер может штрафовать работника за малейшую провинность, штрафовать тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижения активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некоторые управленческие решения буквально меняют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию.

 Ответственность за принятие важных организационных решений - тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизированно, необходимо подробнее ознакомиться со всеобщностью принятия решений, его органической связью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ.**

 Принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений - часть каждодневной работы управляющих. Как говорит профессор Фрэнк Харрисон: "Принятие решений - это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что - либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера, - эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги. "Профессор Минцберг установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационном обмене и принятии решений. В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя: предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли периодически исполняет каждый менеджер.

 Решение - это выбор альтернатив. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь.

**Планирование**

1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса?

2. Какими должны быть наши цели?

3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации?

4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?

**Организация деятельности**

1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ?

2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым?

3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям?

4. Следует ли нам изменять структуру организации из - за изменений во внешнем окружении?

**Мотивация**

1. В чем нуждаются мои подчиненные?

2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации?

3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло?

4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?

**Контроль**

1. Как нам следует измерять результаты работы?

2. Как часто следует давать оценку результатов?

3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей?

4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

 Организационное решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью. Цель организационного решения - обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам. Поскольку наиболее эффективным организационным решением является выбор, который будет на самом деле реализован и внесет большой вклад в достижение конечной цели.

 Организационные решения можно квалифицировать, как запрограммированные и незапрограммированные.

**ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ.**

 Нобелевский лауреат Герберт Саймон использовал термин "запрограммированные", заимствованный из языка компьютерной технологии, для описания решений в высокой мере структурированных. Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уровнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

 Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководитель снижает возможность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

 Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с "почему" в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Эффективный обмен информацией порождает эффективность принятия решений.

**НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ.**

 Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решений. К числу незапрограммированных можно отнести решения такого типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций(как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями)истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель обладает множеством вариантов выбора.

 На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где - нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна.

 При изучении процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода, их нельзя рассматривать отдельно. Все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений. Поэтому необходимо представить некоторые основы, которые дадут возможность принимать эти решения с большей эффективностью. Важнейшим сущностным элементом этой основы должны быть личные решения как руководителей, так и людей, которыми они руководят.

**КОМПРОМИССЫ**

 Важно отметить, что практически во всех случаях для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Как специалист по изучению проблем управления Роберт Кац указывает, что каждое решение должно "уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения они будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающее все предприятие, будет иметь негативные последствия для каких - то его частей. "Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех ее частей. К примеру некоторые организации решили отказаться от практики увольнения работников. Даже в ситуации экономического спада, снижения объемов сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность по отношению к компании , гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на заработную плату, эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

 Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данной решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Концепция компромиссов очень важна в сегодняшней ситуации. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет только одно благо.

 Эффективно работающие руководители и люди, наиболее удачливые в повседневной жизни, - это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю. Это люди, понимающие, что непринятие решения, "флюгерная" тактика обычно в такой же мере неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения. Тем не менее встречаются ситуации, в которых с очевидностью отказ от выбора будет хорошим решением. Например, если дополнительная информация должна вскоре поступить, а время не является критическим фактором, может будет лучше не принимать решение немедленно.

**ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ.**

 Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять хорошее решение. Второй момент состоит в том, что принятие решений - это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что поведение человека не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда - чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений варьируют от спонтанных до высокологичных. Рациональный подход к принятию решений описан ниже, но здесь важно помнить, что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности. Далее я рассмотрю влияние некоторых поведенческих факторов на процесс принятия управленческих решений.

 Хотя любое конкретное решение редко относится к какой - то одной группе, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

**ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ.**

 Чисто интуитивное решение - это выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен. Лицо, принимающее решение не занимается при этом сознательным взвешиванием "за" и "против" по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что "в то время как изучение количества информации о проблеме может оказать заметную помощь при принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего уровня власти по - прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отнимают освященного временем управленческого интуитивного ноу - хау. "Значительную зависимость руководителей от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

 Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие серьезной проблемы лишь благодаря "неформальному обмену информацией и интуиции". Доктор Йонас Сок, открывший поливакцину, констатирует, что "интуиция - это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем. Но всегда, просыпаясь утром в приятном возбуждении, я думаю: а что она припасла для меня на сегодня, словно жду даров моря. Я работаю с нею рука об руку и полагаюсь на нее. Она - мой партнер". Поу Кук, основатель и президент фирмы "Рейчем", занимающейся материаловедением, говорит, что почти все его решения интуитивны, а те крупные решения, о которых ему пришлось сожалеть, не были основаны на интуиции.

 В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с крупным количеством денег может, например, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с прибылью ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель даже не знает возможных вариантов выбора. Необходимо отметить, что с точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого - либо приложения логики невысоки.

**РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ.**

 Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. Решение, основанное на суждении - это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случилось в сходных ситуациях раньше, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом.

 Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденции к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать не хуже, чем прежде(это основное достоинство запрограммированных решений). Простой пример касается найма людей , получивших образование в области управления, что в крупной организации происходит сотни раз в году. Несмотря на успехи психологического тестирования, ничего не придумано такого, что гарантировало бы успех в менеджменте на 100%. Поэтому некоторые организации могут принять основанное на суждении решение нанимать только обладателей степени M. B. A. (Master of Business Administration), получивших высокие оценки по программам обучения менеджменту, поскольку в прошлом именно они работали лучше, чем новобранцы с дипломами B. B. A. (Bachelor of Business Administration) или B. A. (Bachelor of Arts). Другой пример: решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Можно привести множество подобных примеров, ибо суждение является основой множества повседневных управленческих решений. Вот почему наниматели, как правило придают большое значение опыту при найме на работу.

 Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т. к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна. Вице - президент международной консультативной фирмы "Буз, Эллен энд Хэмилтон" указывает: "Многие менеджеры все чаще считают, что все их проблемы разрешимы с помощью здравого смысла. Однако то, что представляется простым, вполне может оказаться предельно сложным. Проблема может лишь казаться очевидной".

 Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробирование системы вознаграждений, отличающейся от предыдущей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для "невооруженного" человеческого разума и он не в состоянии их охватить и сопоставить. Например, вскоре после второй мировой войны руководители американских автомобильных заводов посетили фирму "Фольксваген" в Германии. Эрнест Брич, тогдашний президент "Форда", пришел к выводу, что этот "автомобиль гроша ломаного не стоит" и никогда не должен продаваться в США. Однако через 10 лет "Форд" развернул производство похожей на "Фольксваген" модели "Эдсел", что, правда, оказалось одной из самых громких неудач в истории автомобилестроения.

 Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решение в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из - за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой.Несмотря на это мы часто слышим слова: "Мы всегда делали это именно так".

 Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из - за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

**РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ.**

Решение проблем, как и управление, - процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающем из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы можно представить как пятиэтапный(плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой.

***1. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ.*** Первый шаг на пути решения проблемы - определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, можно сгладить отклонения от нормы. К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в виде проблем только ситуации, в которых что - то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную возможность. Например, активный поиск способов повышения эффективности какого - либо подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом случае вы осознаете проблему, когда поймете - кое - что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Специалист по управлению Питер Друкер подчеркивает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же "должны быть следствием использования возможностей".

 Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему - значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

 Первая фаза в диагностировании сложной проблемы - осознание и установление симптомов или имеющихся возможностей. Понятие "симптом" употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации - низкая прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собрать и неформально, ведя беседу о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения.

 Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Часто руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отличать одну от другой. Релевантная информация - это данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели и периода времени.

 Поскольку релевантная информация - основа решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Изучение процесса коммуникации, психологические факторы всегда несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может породить стресс и беспокойство, значительно усиливающие искажение.

 Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководство не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник, и полученная при этом информация в той же мере полезна для принятия решений, как просьба пациента к врачу подправить показания рентгеновского аппарата, потому что он не может себе позволить лечь на операцию. Это подчеркивает также необходимость поддержания хороших взаимоотношений в организации.

***2. ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ.*** Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать.Многие возможные решения проблем организации не будут реалистичными, поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решений. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы - такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем, как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только после этого выявлять альтернативы. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

 Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения - это неадекватность средств, недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам, потребность в технологии еще не разработанной или слишком дорогой, исключительно острая конкуренция, законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

 Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации. То есть менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

 В дополнении к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений.

***3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ.*** Следующий этап - формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего нескольких альтернатив, которые представляются наиболее желательными.

 Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает слишком много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

 Следует, однако, позаботится о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководитель не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

***4. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ.*** Следующий этап - оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей(идентификация альтернатив)отделена от оценки окончательной идеи.

 Это означает, что только после составления списка всех идей, следует переходить к оценкам каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Поэтому почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

 Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерять вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называются критериями принятия решений. Если какая - либо модель не может удовлетворить одному или нескольким установленным вами критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

 Однако, например, при покупке автомобиля некоторые из критериев выбора могут иметь количественное выражение(его стоимость). А удобство в обслуживании и внешняя привлекательность требуют сбора информации качественного характера. Чтобы оценить и сравнить данные по техническому обслуживанию, следует просмотреть соответствующие оценки в публикациях общества потребителей. Чтобы сделать то же самое в отношении внешней привлекательности, можно составить собственную шкалу оценок, выделив в ней классы очень или умеренно привлекательных, обладающих средней и ниже средней привлекательностью и непривлекательных моделей.

 На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны - яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль - неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг с наименьшими затратами. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

 примере с автомобилем можно выразить все критерии в баллах по шкале от 1 до 5 применительно к факторам как количественного так и качественного характера. Наименее дорогой автомобиль получит при этом оценку 5, а наиболее дорогой - 1 балл и т. д. , включая экономичность и другие требования. Вероятно, некоторые из этих критериев важнее других. К примеру внешняя привлекательность может быть в 2 раза важнее цены, тогда следует "взвесить" свой выбор, умножив на 2 балл по внешней привлекательности. Пропустив через эту процедуру каждый критерий, следует сложить результаты по каждой модели. Альтернатива, по которой общая оценка в баллах окажется наивысшей и будет очевидным выбором.

 Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Если последствия какого - то решения благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в оценку, принимая во внимание степень неопределенности или риска.

***5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ.*** Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, т. е. принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями. Однако если проблема сложна и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В данном случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

 Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Руководитель склоняется к решению, которое он называет "удовлетворяющим", а не "максимизирующим". Обычно оптимальное решение не обнаруживается из - за нехватки времени и невозможности учесть всю имеющуюся информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но необязательно наилучшим из возможных.

**РЕАЛИЗАЦИЯ.** Как подчеркивает Харрисон: "Реальная ценность решений становится очевидной только после его осуществления. "Процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направления действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или для извлечения выгоды из имеющейся возможности решения должно быть реализовано. Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

 Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнить. Чаще же он вынужден убеждать в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывая, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа "прав я или не прав, но начальник я" сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

 Шансы на эффективную реализацию решения значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. Тем не менее бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

 Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функции.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ.** Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся после того, как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: "Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь - т. е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения - позволяет руководителю скорректировать его, пока организации не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля.

**ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.**

 Рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить для принятия более эффективных решений в сложной ситуации. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в вакууме. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь частями еще более сложной целостности. Поскольку организационным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений следует учитывать целый ряд разнообразных факторов: личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимосвязанность решений.

**Личностные оценки руководителя.**

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающее человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативных действий. Многие решения, принятые руководителем отражают ценности этих людей, в том числе что касается добра и зла, порядочности. Все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики построены на фундаменте чьей - то системы ценностей.

 Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, можно считать неправильным придерживать информацию с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть главным конкурентом на пути должностного продвижения. Ценность, которая придается лояльности и открытости, заставляет принять решение о передача информации коллеге. С другой стороны, можно принять решение уволить работника, который все время плохо работает. Несмотря на лояльность, представление о нравственности подсказывает, что нужно уволить плохого работника, так как он не дает организации столько, сколько другие.

 Исследования утверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало - в их системе ценностей заметен явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследования Джорджа Ингленда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средства в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для работников. Руководитель, для которого главное - сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно - исследовательских проектов.

 Немаловажное значение имеют культурные различия, хотя, как можно ожидать, существует сходство ценностных ориентаций управляющих из разных стран. Например, австралийские руководители предпочитают "мягкий" подход к управлению и уделяют значительное внимание своим подчиненным. Южнокорейские большее значение придают силе и плохо воспринимают проблемы других. Японские демонстрируют уважение к вышестоящим и отличаются высокой преданностью компании.

 Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителем, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.

 Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

**Среда принятия решений.**

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие "риск" используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия определенности риска или неопределенности.

**ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.** Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10% - е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10% на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

 Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико - математических методов называют ситуации с наличием определенности детерминистскими.

**РИСК.** К решениям, принимаемых в условиях риска, относятся такие, результаты которых не являются определенными, но вероятность каждого результата известна. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1. Сумма вероятностей всех альтернатив должна быть равна 1. В условиях определенности существует только одна альтернатива.

 Наиболее желательный способ определения вероятности - объективность. Вероятность объективна, когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх "решкой" в 50% случаев. Другой пример - прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента, страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного опыта умрет в этом, следующем и т. д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и тем не менее иметь прибыль.

 Руководство должно учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Например, фирма "Рэдио Корпорейшн оф Америка" потеряла 500 млн. долл. вследствие неудачной попытки создания дискового видеопроигрывателя. Фирма "зенит Корпорейшн", зная об огромных убытках конкурента, решила отказаться от продолжения исследований в этой области, посчитав эту технологию слишком рискованной. Однако фирма "сони" после нескольких лет неудачных попыток победила американских и европейских конкурентов, выпустив отличный проигрыватель, завоевавший рынки США.

 Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Доклады федерального правительства по вопросам труда, экономики, результаты переписей содержат огромный массив данных по структуре народонаселения, росту цен, распределению доходов, инфляции, заработной плате и т. д. Крупные торговые организации предоставляют информацию, имеющую особый интерес для конкретных отраслей, например, о том, сколько женщин в возрасте от 19 до 25 лет читают ежемесячно журнал "Космополитен" в противовес "тайм".

 Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия нового продукта, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Однако анализ рынка не имеет статуса строго научного исследования. Например, именно по результатам подобного анализа фирма "Коламбиа Пикчерз" решила не участвовать в производстве фильма "Е. Т. ". Это решение последовало как реакция на вывод, оказавшийся неверным, что фильм рассчитан на 8 - летних детей, а на практике он стал самым кассовым за все время существования кинематографа.

 Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Нельзя было, например, предсказать, купят или не купят миллионы американцев персональные компьютеры, опробовав идею всего на нескольких десятков семей. Нужна была реакция нескольких сотен респондентов. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. Так, если страховая компания, имеющая полисы на 50 тыс. автомобилей, в состоянии предсказать убытки от аварий с высокой степенью точности, опираясь на статистические средние для всей популяции данные, руководитель мелкой компании не сможет этого сделать. Одна из 15 машин компании может попасть в необычную аварию и причинить ей многомиллионный ущерб.

 Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случиться с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью.

**НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ.** Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится менять в быстро меняющихся обстоятельствах. Наибольшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает - как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективно к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через 5 лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

 Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные возможности. Во - первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность.

 Вторая возможность - действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

**ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА.** Ход времени обычно обусловливает изменение ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основано решение, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Например, фирме "Дюпон" для создания нейлона как промышленного продукта потребовалось 25 лет. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

 Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые

проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказывались в выигрыше. Фирма "Миннесота Майнинг энд Мэнюфэкчуринг" разработала процесс цветного копирования в 1961 г. , а фирма "Ксерокс" первый удачный образец цветного копировального аппарата выбросила на рынок лишь в 1975 г. Фирма "Беркли Фото" и ряд других компаний затеяли производство карманных калькуляторов и понесли огромные убытки, в то время как усовершенствованная технология позволила новичкам на рынке наладить выпуск калькуляторов с меньшими, чем за год до того, издержками.

**Информационные ограничения.**

Информация - это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченные на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т. д. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

 Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя - отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

 На рис. 3 проиллюстрированы 3 варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации. По варианту "а" выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничение временных и интеллектуальных возможностей менеджера в плане освоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

 По варианту "В" расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодой до определенной точки. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду.

По варианту "С" выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации явно желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации. Как показал Рассел Акофф, руководители часто некорректно полагают, что больше информации - обязательно лучше.

**Поведенческие ограничения.** Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по - разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

 Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. От способа обмена руководителя с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой "проблемы - это плохо", ибо гораздо важнее "хорошо выглядеть". Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег.

 Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльность по отношению к кому - то. Он может решить не прикрывать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений.

**Негативные последствия.** Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек. Некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

Подобные негативные последствия следует учитывать, принимая решения. Необходимо учитывать взаимозависимость внутриорганизационных перемен, т. к. возможны негативные последствия при отсутствии системного подхода. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

**Взаимозависимость решений.** В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное важное решение почти всегда наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб - квартиру в другой штат, она должна также принять решение о том, как компенсировать перемещение работникам, кто определит - покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуру бухгалтерского учета и т. п.

 Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она также должна найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом на отделах сбыта и маркетинга

 Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на высшие этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимосвязанность решений, т. е. видеть "всю картину", зачастую и становятся кандидатами на повышение.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ :**

1. Основы менеджмента. М.Х.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Москва.

2. Развитие и совеpшенствование служб упpавления. Кондэ Г.М. Москва.

2. Hаука и искусство пpинятия pешений. Лаpичев О.И. Москва.