# Содержание

[1 Основные концепции, определяющие условия, формируемые](#_Toc282715044) [состоянием среды, их сходства и различия 3](#_Toc282715045)

[2 Сходства и различия научного метода решения проблем](#_Toc282715046) [в интерпретации Джонсона и Мескона. Особенности](#_Toc282715047) [научного метода. 6](#_Toc282715048)

[3 Разнообразие концепций принятия решений, из сходство и](#_Toc282715049) [различия 9](#_Toc282715050)

[Список использованных источников 34](#_Toc282715052)

#  1 Основные концепции, определяющие условия, формируемые

#  состоянием среды, их сходства и различия

Организации, как и любые системы, изолированы от внешней среды и в то же время связаны с внешней средой таким образом, что из внешней среды они получают необходимые им ресурсы и передают в нее продукты жизнедеятельности, т. е. внешняя среда – необходимое условие существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде.

Внешняя среда представляет собой совокупность таких объектов, не являющихся элементами данной системы, взаимодействие с которыми учитывается при изучении системы. Взаимодействие выступает фактором, посредством которого происходит объединение частей в целое. Без взаимодействия частей система перестает существовать. Взаимодействие обеспечивает передачу информации от одного элемента системы к другому, от входа воздействия из внешней среды до передачи во внешнюю среду соответствующей информации.

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система, содержащая благоприятные для организации параметры, и как система, включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры организация понимает как возможности (развития, повышения эффективности и т. д.), а неблагоприятные – как угрозы.

Основные подходы:

1. SWOT-анализ. Аббревиатура метода образована посредством соединения начальных букв от слов полного наименования: Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Сила (S) – Слабости (W) – Возможности (O) – Угрозы(T)).

Под силой организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т. д. Все перечисленное – это активы организации в конкурентной борьбе. Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это – пассивы.

Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умений и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса; в понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укреплении слабых сторон. Следует заметить, что возможности, которые организация не может реализовать, – это иллюзии.

Угрозы проявляются:

* в наличии более дешевых технологий конкурентов;
* во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
* в угрозах со стороны иностранных организаций;
* в новых правилах, наносящих ущерб организации больше, чем другим;
* в повышении процентных ставок, в возможном поглощении;
* в демографических изменениях, в изменениях курсов иностранных валют;
* в политических переменах в стране и т. д.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации, с одной стороны, а с другой – между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Принципиально слабые стороны организации могут корениться в следующем: в отсутствии четкого видения перспектив развития и устаревших методах управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; в недостаточном имидже среди населения; в неудовлетворительной информационной работе.

В процессе проведения анализа эксперты прямо или косвенно (на уровне подсознания) рассматривают параметры внутренней среды, стараясь не забывать о воздействии факторов внешней среды, и наоборот.

2. PEST-анализ. Аббревиатура PEST образована посредством соединения начальных букв от слов полного наименования: Policy – Economy – Society – Technology (Политика (Р) – Экономика (Е) – Социум (S) – Технология (Т)).

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования Центробанка и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров населения, образом его жизни и среды обитания, а также с демографической ситуацией в стране и в конкретном регионе в частности. В отношении воздействия технологических изменений на организацию необходимо отметить, что оно проявляется в стремлении организации опередить конкурентов за счет своевременного использования результатов научно-исследовательских опытно-конструкторских работ (НИОКР).

Все четыре указанных компоненты внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменения одного из факторов могут как создать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы. Приоритетность указанных факторов для каждой организации имеет свою специфику.

В качестве ближней внешней среды анализируется воздействие на организацию со стороны поставщиков, потребителей, конкурентов и местного сообщества.

3. ПРиМ-анализ.

Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т. д.) и представление ее посредством различных подсистем – это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ внутренней среды организации всегда индивидуален и неповторим. Но общее для всех организаций – полнота анализа и его многофакторность.

Иногда анализ проводится по функциональному принципу, когда объектом анализа выступают функциональные подразделения организации, но такой подход может не обеспечить требуемой полноты и целостности результата. Или проводится стратегический анализ по отдельным бизнесам или бизнес-процессам.

В качестве ресурсов целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы. Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации. Подобный анализ внутренней среды назовем анализом переработки ресурсов и менеджмента (ПРиМ-анализ).

# 2 Сходства и различия научного метода решения проблем

#  в интерпретации Джонсона и Мескона. Особенности

#  научного метода.

Научный метод - совокупность основных способов получения новых знаний и методов решения задач в рамках любой науки.

Метод включает в себя способы исследования феноменов, систематизацию, корректировку новых и полученных ранее знаний. Умозаключения и выводы делаются с помощью правил и принципов рассуждения на основе эмпирических (наблюдаемых и измеряемых) данных об объекте. Базой получения данных являются наблюдения и эксперименты. Для объяснения наблюдаемых фактов выдвигаются гипотезы и строятся теории, на основании которых формулируются выводы и предположения. Полученные прогнозы проверяются экспериментом или сбором новых фактов..

Важной стороной научного метода, его неотъемлемой частью для любой науки, является требование объективности, исключающее субъективное толкование результатов. Не должны приниматься на веру какие-либо утверждения, даже если они исходят от авторитетных учёных. Для обеспечения независимой проверки проводится документирование наблюдений, обеспечивается доступность для других учёных всех исходных данных, методик и результатов исследований. Это позволяет не только получить дополнительное подтверждение путём воспроизведения экспериментов, но и критически оценить степень адекватности (валидности) экспериментов и результатов по отношению к проверяемой теории.

По Джонсон, в процессе постановки проблемы выделяют следующие этапы:

1. Постановка проблемы. В процессе формулирования проблемы важное значение имеет постановка вопросов. Вопросы могут быть ясно выражены или не высказаны, четко определены или подразумеваться. Постановка проблемы есть, прежде всего, процесс поиска вопросов, которые, сменяя друг друга, приближают исследователя к наиболее адекватной фиксации неизвестного и способов превращения его в известное. Это важный момент постановки проблемы. Но постановка проблемы не исчерпывается этим моментом. Во-первых, не всякий научный вопрос есть проблема – он может оказаться всего лишь уточняющим вопросом, или вопросом, вообще неразрешимым для науки на сегодняшний день. Во-вторых, для постановки проблемы недостаточно вопроса. Требуется еще выявление оснований данного вопроса. Это уже другая процедура в процессе постановки проблемы. Это процедура по выявлению противоречия, вызвавшего к жизни проблемный вопрос, которое нужно точно зафиксировать.

2. Оценка проблемы. В оценку проблемы входит определение всех необходимых для ее решения условий, в число которых в зависимости от характера проблемы и возможностей науки входит определение методов исследования, источников информации, состава научных работников, организационных форм, необходимых для решения проблемы, источников финансирования, видов научного обсуждения программы и методик исследования, а также промежуточных и конечных результатов, перечня необходимого научного оборудования, необходимых площадей, партнеров вероятной кооперации по проблеме и т.д.

3. Обоснование проблемы. Обоснование проблемы – это, во-первых, определение содержательных, аксиологических (ценностных) и генетических связей данной проблемы с другими – ранее решенными и решаемыми одновременно с данной, а также выяснение связей с проблемами, решение которых станет возможным в зависимости от решения данной проблемы. Во-вторых, обоснование проблемы – это поиск аргументов в пользу необходимости ее решения, научной или практической ценности ожидаемых результатов. Это необходимость сравнивать данную проблему (или данную постановку проблемы) с другими в аспекте отбора проблем для их решения с учетом важности каждой из них для потребностей практики и внутренней логики науки.

При этом современная наука часто имеет дело с проблемами, допускающими несколько вариантов решения. В том числе, например, в современной российской экономике появилось многообразие моделей различных фирм, подходов к организации бизнеса и т.д. В таких случаях приходится детально обосновывать, какое именно решение, какая именно модель обладает наибольшими преимуществами и поэтому более желательна в данных условиях. Чем сложнее проблема, тем большее количество разнородных факторов необходимо учитывать при обосновании ее разрешимости и планировании ее решения. Умение ученого формулировать и критически анализировать аргументы, используемые для обоснования разрешимости или принятия предлагаемого решения проблемы, является в таких условиях важной предпосылкой прогресса науки.

При оценке значимости проблемы нередко можно встретиться с переоценкой ее действительной значимости. В связи с этим у ученых вырабатывается защитная реакция: действительную значимость любой проблемы они склонны рассматривать в гораздо меньших масштабах, чем авторы научных трудов, где раскрываются эти проблемы. Это вполне естественное для науки явление. Наука должна быть в меру консервативна и не должна кидаться в крайности по поводу любой новой работы любого нового автора. Но, в то же время, иногда это приводит к недооценке важных проблем и неоправданной задержке развития новых направлений в науке. Например, то, что произошло с генетикой и кибернетикой в начале 50-х годов ХХ века – по этим направлениям советская наука была отброшена на десятилетия назад.

Для снижения субъективности оценки проблемы важное значение имеет выдвижение, как самим исследователем, так и его коллегами, всевозможных возражений против проблемы. Под сомнение ставится все, что относится к существу проблемы, условиям постановки и следствиям ее разрешения: есть ли проблема? Имеется ли практическая или научная потребность в ее разрешении? Возможно ли ее разрешение при современном состоянии науки? Посильна ли эта проблема данному исследователю или данному научному коллективу? Какова возможная ценность планируемых результатов? Правильная постановка проблемы предполагает состязание аргументов «за» и «против». Именно в фокусе противоположных суждений рождается правильное представление о сути проблемы, необходимости решения и ее ценности, ее теоретической и практической значимости.

4. Структурирование проблемы. Исходным пунктом структурирования проблемы является ее расщепление, или «стратификация» проблемы. Расщепление (декомпозиция – см. ниже) – поиск дополнительных вопросов (подвопросов), без которых невозможно получить ответ на центральный – проблемный – вопрос. В исходной позиции редко можно сформулировать все подвопросы проблемы. Это происходит в значительной мере в ходе самого исследования. В начале часто оказывается чрезвычайно трудным предугадать все, что потребуется для решения проблемы. Поэтому стратификация (расщепление, декомпозиция) относится ко всему процессу решения проблемы. В исходном же пункте ее постановки речь идет о поиске и формулировании всех возможных и необходимых подвопросов, без которых нельзя начать исследование и рассчитывать на получение ожидаемого результата. Далее, в процессе расщепления проблемы необходима ее локализация – ограничение объекта изучения реально обозримыми и посильными для исследователя или исследовательского коллектива пределами с учетом наличных условий проведения исследования.

По Мескону, 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 проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Процесс решения пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой. Этапы рационального решения проблем: 1. Диагностика проблемы. 2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения. 3. Определение альтернатив. 4. Оценка альтернатив. 5. Выбор альтернативы.

Таким образом, и Джонсон и Мескон рассматривают проблему как одну из специфических форм организации научного знания, имеющую важнейшее значение для научного исследования, а процесс постановки и решения проблемы – как метод познания. Поставив проблему своего исследования, исследователь определяет его объект и предмет.

# 3 Разнообразие концепций принятия решений, из сходство и

#  различия

Рассмотрим основные концепции принятия решений

1. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона.

С самых первых работ внимание Г. Саймона было приковано к изучению процессов принятия решений, которые, по его мнению, составляют сущность управленческой деятельности и равнозначны понятию «менеджмент». На основе проведенных исследований Г. Саймон выделил три главных стадии процесса принятия решений:

1. Поиск причин, объясняющих необходимость принятия решения. На этой стадии руководитель (ЛПР), решающий ту или иную проблему, осуществляет так называемую, разведывательную деятельность, т.е. всесторонне обдумывает возникшую ситуацию, осуществляет поиск симптомов проблемы и причин ее появления.

2. Придумывание, развитие и анализ возможных направлений деятельности. На второй стадии ЛПР осуществляет «проектную» деятельность, т.е. подготовку к принятию решения, которая включает в себя поиск альтернатив и анализ их последствий с учетом различных факторов, влияющих на результат выбора.

3. Выбор определенного курса деятельности. На этой стадии осуществляется непосредственно выбор альтернативы, т.е. принятие управленческого решения. Очевидно, что все указанные стадии логически упорядочены и взаимосвязаны. «Разведывательная» деятельность предшествует подготовке решения, которая, в свою очередь, предшествует выбору альтернативы. Однако на практике последовательность этих стадий может быть намного сложнее. Дело в том, что каждая из них также может рассматриваться как процесс принятия решения и состоять из более мелких шагов. Например, на первой стадии ЛПР должно принять решения о выборе релевантной информации, имеющей отношение к решаемой проблеме, а также о действительных причинах этой проблемы. На второй стадии принимаются решения о допустимости тех или иных вариантов действий, о наиболее существенных факторах внешней и внутренней среды организации, влияющих на последствия решений, а также о характере такого влияния и конкретных оценках или диапазонах значений выбранных показателей эффективности для каждой альтернативы. На третьей стадии, если можно так сказать, необходимо принять решение о процедуре принятия самого решения и только затем переходить к сравнению и выбору альтернатив. Кроме того, в процессе принятия решения возможен возврат к предыдущим стадиям и их повторение с учетом полученных результатов и новой информации о ситуации. Также необходимо помнить, что человек далеко не всегда решает проблемы рационально, проходя вдумчиво, серьезно и плавно через каждую стадию этого процесса. Очень часто ЛПР «перескакивает» с одной стадии на другую, минуя промежуточные этапы, которые выполняются им неосознанно или вовсе игнорируются. Таким образом, можно заключить, что принятие решений - это нелинейный, циклический и скачкообразный процесс, который нельзя представлять как строгую последовательность этапов, четко разделенных между собой. Тем не менее нельзя не согласиться с Г. Саймоном в том, что в любом рациональном процессе принятия решений должны присутствовать три главных стадии, описанные выше.

Вместе с тем Г. Саймон справедливо указывает, что после выбора альтернативы процесс принятия решения не заканчивается. Как известно, любое решение лишь тогда чего-нибудь стоит, если оно успешно реализуется. Поэтому в процесс принятия решения также необходимо включить этап его реализации. Это объясняется, прежде всего, тем, что все решения в организации взаимосвязаны. Каждое решение выступает как средство реализации какого-то другого решения, принятого кем-то и когда-то. Подчиненные, которые должны выполнять решение руководителя, неизбежно сталкиваются с новыми задачами, требующими принятия новых решений и т.д. Другими словами, каждое управленческое решение порождает новые решения, которые должны приниматься исполнителями в ходе выполнения ранее принятого решения. Следовательно, принятие решений неизменно сопровождает деятельность менеджеров и всех работников организации. С этой точки зрения деятельность организации в целом, начиная с момента ее зарождения и заканчивая гибелью, можно представить не как набор дискретных действий, реализующих некоторые решения, а как непрерывный процесс принятия некоторого решения, послужившего исходной причиной появления этой организации.

В процессе исследования организационного поведения Г. Саймон искал ответы на два основных вопроса, а именно - как принимаются решения в организациях и как они могут приниматься более эффективно? В связи с этим «классическая теория фирмы» утверждала, что менеджеры принимают решения на основании полной рациональности. До исследований Г. Саймона эта теория предполагала, что любые действия фирмы в условиях свободной конкуренции являются объективно рациональными. Такая модель описывает поведение рационального или «экономического человека», который, сталкиваясь с разнообразными сложностями реального мира, всегда выбирает наилучший из возможных курсов действий с единственной целью - максимизировать свою прибыль. При этом предполагается, что «экономический человек» знает все возможности выбора и способен «просчитать» все последствия каждой альтернативы. Г. Саймон подверг резкой критике данный подход с его «абсурдно всеведущей рациональностью» и блестяще доказал, что подобная модель крайне далека от реальности. Основные замечания Г. Саймона сводятся к следующим положениям.

Во-первых, модель «экономического человека» оставляет неясным, какая прибыль должна максимизироваться - долгосрочная или краткосрочная. Например, тактические решения, обеспечивающие максимизацию краткосрочной прибыли, очень редко бывают оптимальными в долгосрочной перспективе. И наоборот, стратегические решения, устремленные в будущее, как правило, приводят к большим издержкам и снижению прибыли в настоящем.

Во-вторых, важно понимать, что в результате своей деятельности предприниматель получает не только денежное вознаграждение, а также (по выражению Г. Саймона) разного рода «психический доход», связанный, например, с удовлетворением его социальных потребностей или реализацией творческих возможностей. Поэтому точнее говорить не только о денежной прибыли, которая достигается в результате принятия решения, а в целом о полезности для индивида того или иного исхода действий. Понятие полезности выступает здесь как субъективная мера или оценка качества решения с учетом всех его последствий. Если предприниматель или менеджер хочет максимизировать полезность, то он вынужден постоянно находить компромисс между потерями в прибыли и увеличением «психического дохода». Однако понятие полезности (в отличие от прибыли) очень трудно формализовать и измерить. Следовательно, в этом случае Критерий выбора становится неопределенным.

В-третьих, предприниматель может вовсе не стремиться к максимизации прибыли, а просто ограничиться получением такого дохода, который он считает для себя достаточным и приемлемым.

В-четвертых, хорошо известно, что в современных условиях очень часто хозяева предприятий и реальные управляющие - это разные люди, преследующие свои собственные цели. Если собственники, как правило, заинтересованы в получении максимальной прибыли, то менеджеры, которые в действительности испытывают на себе все сложности управления предприятием, не обязаны разделять оптимизм своих хозяев и, в отличие от них, могут стремиться к реальным и достижимым целям.

И наконец, по мнению Г. Саймона, в условиях несовершенной конкуренции максимизация прибыли - это сомнительная цель, ибо результат деятельности одной фирмы непредсказуем и зависит от поведения других участников рынка.

С этими аргументами трудно не согласиться. Действительно, в человеческом мышлении и поведении очень много нерационального. Иными словами, человеческая рациональность ограничена. Это, однако, не означает, что менеджерам в любой ситуации следует отказываться от поиска оптимальных решений. По мнению Г. Саймона, границы рациональности каждого индивидуума не статичны, а могут изменяться в зависимости от окружения, в котором принимаются решения. Так, если проблемная ситуация хорошо знакома, цели деятельности определены, реакция среды предсказуема, то существует возможность принятия оптимального решения. С другой стороны, если организация использует широкий арсенал эффективных правил и процедур принятия решений на основе современных средств переработки информации, то даже в самых сложных ситуациях выбора границы рациональности людей расширяются. В этих условиях появляется возможность уменьшить различия между рациональной организацией процесса принятия решений и его реальным содержанием. Поэтому Г. Саймон делает вывод, что задача руководителей заключается в создании такого окружения, которое приближало бы процесс принятия решений к рациональному с точки зрения целей организации.

Критика Г. Cаймoнoм традиционной модели принятия решений привела его к разработке концепции ограниченной рациональности, согласно которой «способности человеческого мышления формулировать и решать комплексные проблемы в очень малой степени сравнимы с масштабом проблем, решение которых требуется для объективного рационального поведения в реальном мире или даже для приемлемой аппроксимации к такой объективной рациональности». Смысл данной концепции сводится к двум основным положениям.

Во-первых, лицо, принимающее решение, обладает ограниченными психическими возможностями, которые свойственны природе любого человека. Поэтому оно не способно принимать оптимальные решения и в лучшем случае довольствуется решениями удовлетворительными.

Во-вторых, поведение человека в процессе принятия решений нельзя считать ни рациональным, ни иррациональным. Скорее всего, его следует определить как вынужденно или ограниченно рациональное.

Основываясь на этих положениях, Г. Саймон формулирует модель «административного человека», согласно которой управленческие решения принимаются не с помощью рационального процесса, а на основе упрощенных представлений о реальной ситуации. Такое упрощение объясняется следующими причинами.

Во-первых, «множество альтернатив, которые может фактически рассмотреть менеджер или эксперт даже с применением современных методов и средств, неизмеримо меньше, чем их объективно существующий набор».

Во-вторых, «информационные, вычислительные и иные возможности организаций и находящихся в их составе индивидуумов не позволяют точно распределять и измерять оценки последствий любой из возможных альтернатив».

В-третьих, «цели в процессе принятия решений являются многосложными и свести их к однозначно измеримому показателю практически невозможно».

Главная особенность модели «административного человека» заключается в том, что менеджер обычно не стремится к принятию наилучшего решения, а выбирает такую альтернативу, которая является удовлетворительной, т.е. достаточно хорошей с точки зрения его целей и предпочтений. «Большинство случаев принятия решений человеком, как индивидуальных, так и организационных, связаны с поиском и отбором удовлетворительных альтернатив. Только исключительные случаи связаны с поиском и выбором оптимальных альтернатив». В связи с этим Г. Саймон также отмечает, что «целью фирмы является не максимизация, а достижение определенного уровня прибыли, удержание определенной доли рынка и определенного уровня продаж. Фирмы будут стремиться достигнуть скорее удовлетворения, чем максимизации».

Поиск удовлетворительных решений происходит путем установления так называемых уровней устремлений, или притязаний (aspiration levels), по различным показателям или атрибутам, описывающих свойства альтернатив. Например, формулируя цель принятия решения, менеджер может установить желаемый уровень прибыли, желаемый объем продаж, допустимый уровень риска, допустимые затраты ресурсов и времени. Как только найдена альтернатива, удовлетворяющая всем уровням устремлений, дальнейший поиск прекращается, и эта альтернатива принимается в качестве окончательного решения. Если в распоряжении менеджера имеется несколько альтернатив, приводящих к удовлетворительным результатам, то он выбирает наилучший из этих вариантов. Если же ни одна из имеющихся альтернатив не приводит к достижению уровней устремлений, то в этом случае возможны три типа поведения человека.

Во-первых, лицо, принимающее решение, может продолжить поиск альтернатив, которые соответствуют его устремлениям.

Во-вторых, одновременно с этим уровни устремлений могут начать снижаться, чтобы стать практически достижимыми.

И, в-третьих, если первые два механизма не приводят к выбору приемлемой альтернативы, то «рациональное адаптивное поведение» человека заменяется на «эмоциональное поведение» (например, апатию или агрессию), которое блокирует возможность принятия удовлетворительного решения.

Таким образом, согласно концепции ограниченной рациональности, «удовлетворительно работающие» менеджеры в процессе принятия решений обходятся без поиска и анализа всех возможных альтернатив и пользуются относительно простыми правилами здравого смысла, что значительно упрощает их жизнь.

Наряду с изучением поведения менеджеров в ситуациях выбора Г. Саймон исследует технику принятия решений в организациях. В связи с этим он отмечает, что все управленческие решения в разной степени «программируются» и условно располагаются на своеобразном континууме, который образован двумя полярными типами решений - запрограммированными и незапрограммированными.

Решения считаются запрогрампированными, если для их принятия существуют определенные правила или процедуры. Обычно «программируются» такие решения, которые принимаются в повторяющихся ситуациях. Это приводит к тому, что при следующем возникновении подобной ситуации используется заранее подготовленная методика, которая экономит время и обеспечивает приемлемое качество решения. Примером могут служить решения, связанные с отбором персонала, ценообразованием, краткосрочным планированием.

Решения считаются незапрограммированными, если для их принятия нет готовых правил или процедур. Такие решения встречаются в новых или уникальных ситуациях, когда отсутствует опыт решения возникающих проблем. Примером могут служить решения, связанные с внедрением новых технологий, реорганизацией фирмы, стратегическим планированием. В этих случаях важнейшую роль играют интуиция, опыт и способности менеджеров. Вместе с тем незапрограммированные решения требуют разработки новых методик принятия решений с учетом особенностей конкретной ситуации. Г. Саймон отмечает, 410 «стоимость» принятия незапрограммированных решений очень высока, и поэтому организация должна стараться запрограммировать как можно больше решений.

К традиционным методам принятия запрограммированных решений относят использование знаний, умений и навыков действий в стандартных ситуациях, а также правил и норм поведения, установленных как структурой, так и культурой организации. Эти методы развивались на протяжении веков и тысячелетий. Однако, по утверждению Г. Саймона, во второй половине XX века произошла революция в методах принятия решений, которая сравнима по своему значению с внедрением техники в промышленное производство. Эта революция стала возможной благодаря появлению современных количественных методов и компьютерных технологий, которые в прямом смысле позволяют программировать новые, все более сложные решения путем построения математических моделей проблемных ситуаций и оценки на этих моделях разнообразных последствий альтернативных действий. В связи с этим Г. Саймон не без оснований делает оптимистичный прогноз о том, что «автоматические фабрики будущего будут работать на основе программируемых решений, производимых в автоматизированных офисах».

2. Модель «мусорной корзины» Дж. Марча

Джеймс Марч - известный современный американский политолог, исследователь в области теории организации, организационного поведения и управления; профессор менеджмента в Стэндсфордском университете в Калифорнии. Работая совместно с Гербертом Саймоном и Ричардом Саертом в Калифорнийском центре Меллона - Карнеги, он внес значительный вклад в понимание процессов принятия решений в организациях и развитие концепции ограниченной рациональности. Раскрывая сущность данной концепции, Дж. Марч выделяет три типа ограничений, свойственных менеджерам и влияющих на процесс принятия управленческих решений, - познавательные, политические и организационные ограничения.

К познавательным ограничениям Дж. Марч относит ограничения внимания, ограничения умственных способностей и беспорядочность предпочтений.

1. Ограничения внимания. Прежде всего, по мнению Дж. Марча, дефицитным умственным ресурсом каждого индивидуума является внимание. По этой причине люди не могут одновременно направлять свое внимание на разные предметы и решать различные задачи. Как отмечает Дж. Марч, «человек, принимающий решения, не может уделять внимания одновременно всем проблемам и не может одновременно быть везде». Поэтому менеджеры и руководители реально решают не все, а лишь наиболее важные проблемы организации. Они концентрируют свое внимание только на отдельных решениях в зависимости от ситуации и предъявляемых к ним требований. В связи с этим понятно, что большее внимание одному типу решений приводит к недостаточному вниманию, которое требуется для принятия других решений. Поэтому большое значение в деятельности руководителя имеет правильное распределение внимания и установление момента, когда и какие задачи следует решать.

2. Ограничения умственных способностей. Далее Дж. Марч указывает, что в дефиците находится не только внимание, но и умственные способности. Мозг человека занят решением очень многих проблем, но реально он может обработать только ограниченный объем информации и хранить в памяти только небольшое число альтернатив. Как показали последующие исследования, эти факторы связаны с ограниченным объемом кратковременной памяти человека, которая активно используется в процессе принятия решений. Поэтому любой руководитель вынужден примириться с жесткими ограничениями своих возможностей, которые не позволяют ему быть рациональным. Действительно, как показывает опыт, все управленческие решения принимаются в условиях, «когда руководителю известно намного меньше, чем в принципе может быть известно».

3. Беспорядочные предпочтения. Кроме ограниченности внимания и умственных способностей, одним из видов познавательных ограничений, влияющих на принятие решений, являются беспорядочные предпочтения. Предпочтения людей изменчивы и непредсказуемы. Люди часто меняют свое отношение к альтернативам и целям деятельности и даже иногда не знают, что они хотят. Вместе с тем они могут испытывать неуверенность в себе, игнорировать собственные предпочтения, попадать под влияние других людей и следовать чужим советам или традициям. Кроме того, люди могут формулировать свои предпочтения нечетко и расплывчато. И наконец, их предпочтения могут находиться в конфликте с предпочтениями других. Это наиболее остро проявляется именно в организациях, где многие важные решения принимаются коллективно. Более того, в современных организациях большинство индивидуальных решений принимаются в коллегиальной форме, когда менеджер вынужден подготавливать и согласовывать их с другими людьми или группами, имеющими собственные цели и предпочтения. Все указанные факторы позволяют говорить о «беспорядочности» предпочтений ЛПР и, следовательно, о невозможности принятия объективно наилучшего решения.

Познавательные ограничения рациональности тесно связаны с так называемыми политическими причинами. Дж. Марч показал, что фирма и любая организация представляют собой «многоцелевую политическую коалицию». В связи с этим он отмечает, что «состав фирмы не является данностью, он определяется путем переговоров. Цели фирмы не даны, они определяются путем сделок». «Коалиция», по определению Дж. Марча, выключает в себя менеджеров, рабочих, инженеров, акционеров, поставщиков, потребителей, юристов, сборщиков налогов и других государственных агентов, а также все подразделения (службы, отделы), из которых состоит организация. Каждый из участников такой «коалиции» имеет собственные представления насчет того, какой должна быть фирма и какие цели она должна преследовать. Широкое разнообразие и противоречивость интересов, целей, представлений и предпочтений разных участников приводят к тому, что управленческие решения принимаются не рациональным способом, а путем переговоров, сделок и компромиссов.

Дж. Марч выделяет данный тип ограничений в связи с таким явлением в жизни организаций, которое он назвал организационной анархией. Организационная анархия - это социальная система, состоящая из относительно автономных групп, между которыми существуют слабые и неустойчивые связи. Фактически она представляет собой организацию с неопределенной и размытой структурой, которая не используется для управления этой организацией. Поэтому управление в «организационных анархиях» - это не регулярный процесс, а скорее «проблематичная инициатива». Дж. Марч отмечает, что свойства организационной анархии присущи многим организациям, но особенно ярко они проявляются в тех случаях, когда организации относятся к общественной форме собственности или являются образовательными учреждениями, например университетами. Организационная анархия имеет «три основных свойства»:

1. Организация имеет нечеткие цели и неясные предпочтения и формулирует их не заранее, а непосредственно в процессе деятельности. Разумеется, что отсутствие четко сформулированных целей служит сильным ограничением для принятия оптимальных решений.

2. Организация имеет «неясную технологию» деятельности и работает не за счет ясного понимания того, что она делает, а путем проб и ошибок. Поэтому многие явления и процессы, происходящие внутри организации, часто не понимаются ее сотрудниками.

3. Организация имеет переменный состав участников, включенные в ее работу люди постоянно меняются.

Подобные свойства организации существенно ограничивают возможности «программирования» решений в повторяющихся ситуациях и тем более использования рациональных процедур принятия решений в случае появления новых или уникальных проблем.

Помимо исследования ограничений, влияющих на принятие решений в организациях, Дж. Марч также установил, что этот процесс имеет четыре важных особенности. К ним относятся:

1. Квазиразрешение конфликта.

2. Избегание неопределенности.

3. Проблемный поиск.

4. Организационное обучение.

Квазиразрешение конфликта - это общая характеристика процессов принятия решений в любой организации. Конфликты возникают во всех организациях и, как отмечает Дж. Марч, в результате принятия решений обычно не разрешаются. Однако исследования организационного поведения позволяют говорить о существовании специальных средств квазиразрешения конфликюв, которые их ослабляют, смягчают и дают возможность сосуществовать с ними. К таким средствам относятся механизмы «локальной рациональности», «приемлемого уровня решений» и «последовательного достижения целей».

1. Механизм «локальной рациональности». Организация состоит из множества функциональных подразделений, каждое из которых решает свои задачи и имеет дело только с узким кругом проблем. Например, отдел маркетинга сталкивается с проблемами «что производить», отдел производства - с тем, «как производить», отдел продаж - с тем, «как продавать», отдел кадров - с тем, «как отбирать», и т.д. Безусловно, деятельность этих подразделений должна координироваться со стороны высшего «руководства организации», однако большинство управленческих решений все-таки принимается «на местах», внутри самих подразделений. Поэтому каждое из них может претендовать на «рациональность» лишь при работе со своим «локальным содержанием». «Локальные» решения, принимаемые в подразделениях, отражают их интересы и цели и поэтому могут быть взаимно несовместимы. Например, отдел маркетинга может потребовать дополнительных средств для проведения рекламной кампании, а финансовый отдел будет настаивать на невозможности выхода за пределы бюджета. В итоге принятие одного из этих решений будет выгодно только конкретному подразделению и не приведет к оптимальному выбору для всей организации. Таким образом конфликтная ситуация устраняется, но конфликт интересов не разрешается, а сохраняется. Тем не менее организация продолжает функционирование, продвигаясь к своим целям извилистым путем поиска компромиссов и принятия «локальных» решений.

2. Механизм «приемлемого уровня решений». Этот механизм помогает упростить согласование противоречивых «локальных» решений. Несоответствие между решениями, принимаемыми в подразделениях, неминуемо приводит к отклонению фактического результата деятельности организации от оптимального. Однако достижение наилучшего результата обычно не требуется. Высшее руководство и менеджеров подразделений, как правило, вполне устраивает результат, приемлемый или удовлетворительный с точки зрения интересов этих подразделений и организации в целом. Подобное допущение позволяет существенно ослабить конфликт интересов внутри организации и легче найти компромиссное решение.

3. Механизм «последовательного достижения целей». Этот механизм также является одним из средств квазиразрешения конфликтов в организациях. Он состоит в следующем. Так как конфликт интересов и целей обычно разрешить трудно, то сначала руководство организации направляет свое внимание и усилия на достижение одной цели, затем — другой и т.д. Например, сначала налаживается устойчивое производство некоторой продукции, а затем внимание переключается на увеличение разнообразия за счет разработки и выпуска новых видов товаров. Очевидно, что такой подход создает лишь приятную иллюзию разрешения конфликта (в данном примере между функциональными подсистемами производства и маркетинга), поскольку достижение последующих целей может обесценить все предыдущие усилия. Так, увеличение разнообразия продукции или услуг может потребовать изменения технологии и тем самым нарушить ранее отлаженное производство.

Избегание неопределенности - следующая особенность принятия решений в организациях. Все организации вынуждены жить в условиях неопределенности. Не определен потребительский спрос, не определено поведение партнеров и конкурентов, не определены экономические условия, политическая ситуация и т.д. Воздействие факторов неопределенности приводит к непредсказуемым последствиям и служит причиной риска в принятии решений. Вместе с тем психологи установили, что люди во многих случаях склонны избегать неопределенность, упрощая реальные ситуации. При этом они принимают решения, как бы «снимая» неопределенность и учитывая только текущую информацию («здесь и сейчас»). В связи с этим руководители и менеджеры организаций обычно нацелены на решение проблем, возникающих в данный момент, и стараются избежать долговременных прогнозов. Кроме того, они пытаются снизить влияние неопределенных факторов путем заключения эксклюзивных контрактов с партнерами и потребителями, путем сотрудничества с органами власти, путем ведения переговоров, сбора маркетинговой информации и т.д.

Следующая особенность управленческих решений называется проблемным поиском. Это понятие относится к тому, как происходит процесс поиска решения при возникновении некоторой проблемы. Его суть заключается в том, что при появлении проблемы менеджеры начинают поиск вариантов ее разрешения, и, как только подходящий вариант найден, поиск сразу прекращается. Речь идет о том, что руководители обычно не занимаются регулярным, заблаговременным сбором информации и поиском возможных решений будущих проблем, а решают лишь текущие, наиболее острые проблемы и реагируют на конкретные кризисные ситуации. Более того, поиск решений при этом ведется неглубоко. Когда возникает проблема, поиск вариантов «локализуется» вокруг некоторого известного решения, которое применялось в прошлом. Инновационные, радикальные решения обычно игнорируются, чтобы не вносить слишком много изменений и не нарушать «установленный порядок вещей».

Организационное обучение также неизменно сопровождает процессы принятия решений в организациях. Дело в том, что любой процесс принятия решения — это процесс обучения. Люди, принимающие решения, приступают к работе, не обладая всеми необходимыми знаниями. Они учатся непосредственно в процессе работы, решая возникающие при этом проблемы. Действуя методом проб и ошибок, люди обучаются, познавая на собственном опыте, какие решения допустимы или эффективны, а какие нет, что в данной ситуации разрешено и что запрещено и т.д. Полученные знания в последующем адаптируются к новым ситуациям и целям деятельности.

Изучение особенностей принятия решений в организациях привело Дж. Марча и его коллег к разработке известной модели организационного выбора в виде «мусорной корзины» (или «бака»), которая описывает процесс принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности.

По их мнению, процессы принятия решений в организациях живо напоминают ситуацию, когда люди активно стремятся к приобретению чего-либо, а затем, достигнув желаемого, теряют к нему интерес («выбрасывают в корзину»). Подобно этому сотрудники организации борются за право участвовать в принятии решений, а затем не участвуют: требуют предоставления информации, а затем не используют ее; затрачивают силы и время на принятие решения, а затем проявляют лишь малый интерес к тому, будет ли оно вообще реализовано. Таким образом, возможность или потребность в принятии решения может рассматриваться как мусорная корзина, в которую «различные виды задач и решений сбрасываются по мере их производства».

Данная модель показывает, что процессы принятия решений в организациях далеки от рациональности и упорядоченности. Действительно, ведь в мусорной корзине все смешано и отсутствует какой-либо порядок. В подтверждение этой идеи Дж. Марч указывает, что решения принимаются менеджерами, работающими в разных частях организации, в разное время и независимо друг от друга. Основанием для их принятия служат проблемы, практически не связанные с целями организации, а возникающие в процессе деятельности спонтанно и по разному поводу. Кроме того, согласно данной модели, управленческие решения могут приниматься различными способами - путем разрешения проблем, по «недосмотру» или путем «улетучивания» проблем. В случае разрешения проблемы менеджеры стремятся сделать выбор, который устраняет проблему. Однако этот способ требует значительных усилий и времени. В случае «недосмотра» решение принимается быстро и как бы случайно по отношению к другим вариантам выбора, подготовленным заранее. При этом не используется строгий аналитический процесс поиска решения с учетом поставленной цели и разнообразных ситуационных факторов. Решение принимается либо на основе прошлого опыта, либо интуитивно.

Наконец, в случае «улетучивания» проблема разрешается сама собой (или «улетучивается»), и менеджер может сделать выбор, который, впрочем, уже ничего не решает. По мнению Дж. Марча, большинство управленческих решений принимается именно путем «недосмотра» или «улетучивания», но не путем разрешения проблемы.

Таким образом, деятельность организации выглядит как случайное множество разнородных и, как правило, нерациональных решений и действий, слабо связанных между собой и с целями самой организации. Именно такое представление и послужило аналогом «мусорной корзины» (или «нескольких корзин с разными этикетками»). Эта модель описывает процесс принятия решений как хаотичное и беспорядочное взаимодействие или сочетание разнообразных «элементов», которые могут появляться и исчезать случайным образом независимо друг от друга. К таким элементам, наполняющим «корзину», Дж. Марч относит проблемы, решения, участников организации и альтернативы. Проблемы постоянно возникают как внутри организации, так и за ее пределами. Вместе с тем решения уже существуют сами по себе и ждут появления соответствующей проблемы подобно тому, как «компьютер ждет вопроса, на который он уже готов ответить». Участники процесса принятия решений приходят и уходят. Альтернативные возможности возникают сразу, когда требуется принять некоторое решение. В итоге решения принимаются лишь в том случае, когда все указанные «элементы» как бы совмещаются, т.е. взаимно соответствуют друг другу. Если это происходит, то решения, направленные на устранение соответствующей проблемы, выбираются из соответствующего множества альтернатив, предложенных соответствующими людьми, у которых имеется достаточно желания, времени и сил для выполнения этого решения. Таким образом, само решение может быть более или менее «оторвано» от процесса его принятия и обусловлено не рациональными причинами, а случайным стечением обстоятельств.

С этой точки зрения «организация представляет собой набор вариантов выбора, ищущих проблемы. Разногласия и чувства ищут ситуации разрешения, в которых они могли бы быть проявлены. Решения ищут спорных вопросов, на которые они могли бы ответить, и люди, принимающие решения, ищут работу». Подобные явления, красочно описанные Дж. Марчем, в разной мере присущи всем организациям, но в большей степени они характерны для организаций, обладающих свойствами «организационной анархии».

Дж. Марч допускает, что предложенная модель не бесспорна, но настаивает на том, что она адекватно описывает реальные процессы решения проблем в организациях. В связи с этим он отмечает, что «технология причин», используемая для рационального принятия решений, обязательно дополняется так называемой технологией безрассудства. Дело в том, что нередко менеджеры должны действовать, не размышляя и полагаясь только на свою интуицию и волю. Часто они вынуждены принимать решения, имеющие непредсказуемые последствия в будущем, не вполне понимая, что именно будет требоваться. Другими словами, люди принимают решения и совершают действия, не сформулировав заранее своих целей. С точки зрения рационального подхода такой способ принятия решений является безрассудным. Но безрассудство необходимо, поскольку рациональное мышление не всегда возможно и целесообразно, например в условиях острого дефицита времени, высокой неопределенности или отсутствия методов обработки информации. Вместе с тем «безрассудство» как инструмент принятия управленческих решений нуждается в постоянной «тренировке». Чтобы в совершенстве овладеть этим инструментом, требуется значительный опыт, который можно приобрести не только в ходе профессиональной деятельности, но и с помощью игр. Игры позволяют моделировать реальность, экспериментировать и без риска легко обучаться на своих ошибках. В широком смысле игра — это некоторая деятельность, которая противопоставляется «серьезному» поведению и не направляется на какую-либо внешнюю пользу. Дж. Марч рассматривает игры как умышленное, но временное приостановление рациональных правил поведения и принятия решений. Люди должны учиться принимать решения, играя с «безрассудными альтернативами и несостоятельными возможностями». В процессе игры цели должны рассматриваться как «гипотезы, допустимые к изменению, память как противник новизны и опыт не как застывшая история, а как теория, которую мы можем изменять, если это поможет нам учиться. Время от времени мы все должны безрассудно играть внутри наших «мусорных баков».

 3. Теория локальных приращений Ч. Линдблома

 Чарлз Линдблом - известный американский исследователь в области принятия стратегических решений, профессор экономики и политических наук Иельского университета. В течение длительного времени он занимал посты директора Центра социально-политических исследований, а также политического советника в правительственных учреждениях США. Его теоретические работы получили известность благодаря критике рациональных («синоптических») моделей принятия решений в организациях и разработке оригинальной теории локальных (или раздельных) приращений.

В ходе своей профессиональной деятельности Ч. Линдблом долгое время занимался изучением того, как должны приниматься управленческие решения, и как они принимаются на самом деле. Его главным образом интересовал вопрос о том, как руководители и менеджеры организаций подходят к принятию решений: «с корня или с ветвей»? Для примера Ч. Линдблом рассматривает проблему выбора ценовой политики фирмы. Решая ее, администратор (например, директор по маркетингу), вероятно, захочет добраться до «корней» или первопричины явления, перечислив все возможные факторы (или переменные), влияющие на выбор ценовой политики, - занятость населения, желаемая прибыль, защита сбережений, курсы валют и т.д. Затем он может определить, насколько изменение одной из этих переменных приведет к. изменению любой другой. Сделав это, администратор может оценить последствия разнообразных альтернатив с учетом всех перечисленных факторов. Для этого ему потребуется собрать огромное количество информации. Однако, даже если эта информация будет собрана, ее обработка, скорее всего, окажется за пределами человеческих возможностей. Поэтому в действительности используется упрощенная стратегия принятия решения. Например, администратор может исключить из рассмотрения более отдаленные и плохо предсказуемые социальные последствия, уделив внимание только тому, что непосредственно достижимо. При этом будет сравниваться только ограниченное число альтернатив, уже знакомых по прошлому опыту, и таким образом удастся избежать громоздких и сложных исследований и вычислений. После этого будет принято некоторое временное решение, которое может частично снять остроту проблемы.

Первый из писанных выше подходов к принятию управленческих решений Ч. Линдблом называет синоптическим, а второй подход обозначает понятием «стратегия локальных приращений». Рассмотрим их более подробно.

Данный подход соответствует известной концепции максимизации полезности, которая критиковалась Г. Саймоном. Согласно ему менеджеры организаций, принимая решения, стремятся к так называемому рациональному дедуктивному идеалу. При этом должны выполняться следующие условия. Во-первых, требуется установить и определить достаточно точно все значимые факторы, влияющие на процесс принятия решений. Во-вторых, эти факторы должны быть расставлены в порядке их приоритетов. В-третьих, необходимо определить состав информации и критерии для сравнения каждой альтернативы с любой другой. В-четвертых, требуется получить полную информацию обо всех факторах, чтобы путем «логических дедуктивных вычислений» определить наилучшую альтернативу. Подобная схема принятия решений представляет собой полностью дедуктивную систему, перенесенную в область практической деятельности. Это означает, что проблемы организации решаются «от общего к частному» по принципу системного подхода - «цель определяет средства», т.е. сначала формулируются общие цели деятельности, затем они уточняются и вырабатываются конкретные средства их достижения. Такой подход согласуется с разумными представлениями о рациональности, здравом смысле и логичном поведении. Он опирается на современные количественные методы принятия решений, исследования операций и системного анализа. Однако, по мнению Ч. Линдблома, в практической деятельности менеджеров примеры использования «синоптического» подхода найти нелегко. Скорее всего, его можно рассматривать как идеальный, нежели реальный способ решения организационных проблем, поскольку практически трудно оценить все возможные факторы и характеристики реальных ситуаций, чтобы принять оптимальное решение. Кроме того, данный подход не соответствует ограниченным возможностям ЛПР как системы переработки информации. Хорошо известно, что люди не в состоянии справиться с гигантскими потоками информации и работать с большим количеством альтернатив. Как отмечает Ч. Линдблом, «разум избегает всеобщности». Поэтому стратегия принятия решений, которая обычно используется менеджерами, далека от синоптической. На самом деле они применяют такую стратегию, которая учитывает их ограниченные способности и без труда позволяет адаптироваться к сложным ситуациям.

Действительный способ принятия решений в организациях Ч. Линдблом называет стратегией локальных приращений, или способом последовательных ограниченных сравнений. Этот способ характеризуется тем, что принятие решений имеет целью не кардинальные изменения в организации (как при использовании синоптического подхода), а небольшие изменения, которые вносятся маленькими приращениями. Под приращением здесь понимается «маленькое изменение важной величины», например, объема выпуска продукции или структуры организации. По мнению Ч. Линдблома, процессы принятия решений в организациях осуществляются путем неопределенной и неупорядоченной серии маленьких движений от «болевых точек дня», а не в направлении заранее определенных целей, которые обычно остаются недостижимыми.

На первый взгляд такой способ решения проблем в организациях выглядит консервативно. Он предполагает маленькие изменения, которые не имеют далеко идущих последствий, хотя ситуация может потребовать радикальные преобразований. Однако, подтверждая свою точку зрения, Ч. Линдблом указывает, что «логически возможно проводить изменения быстрее за счет частых маленьких шагов, чем более кардинальными и потому менее частыми шагами». При этом каждый маленький шаг приращения относительно прост и понятен. Поэтому его можно реально осуществить, в то время как сложность синоптического подхода может заблокировать принятие решения и вообще не приведет ни к каким изменениям.

Ч. Линдблом описывает такие характеристики данной стратегии, как ограниченность, ориентация на средства, реконструктивизм, серийность, практичность и фрагментарность.

Ограниченность означает, что вместо рационального поиска всех возможностей ЛПР или аналитик упрощают проблему, рассматривая лишь ограниченное количество альтернатив и ограниченное число последствий каждой альтернативы. Более отдаленные и менее понятные возможности остаются без внимания, даже если они важны, поскольку трудности их анализа могут воспрепятствовать принятию какого-либо решения вообще.

Ориентация на средства означает следующее. В отличие от синоптического подхода, который утверждает, что цель определяет средства, стратегия раздельных приращений подразумевает обратное - цели приспосабливаются к средствам. На самом деле, по мнению Ч. Линдблома, при решении проблем могут использоваться оба подхода. Например, если цель достигается все более высокой ценой, то можно использовать другие средства либо цель изменить так, чтобы достичь ее более простым способом. Другими словами, в процессе принятия решений цели могут приспосабливаться к средствам и, наоборот, - средства к целям.

Реконструктивизм следует понимать так, что принятие решений в организациях сопровождается непрерывными изменениями («реконструкциями») факторов, влияющих на результат выбора. Это приводит к тому, что пересматривается и заново интерпретируется информация, корректируются планы, модифицируются оценки и суждения, меняется отношение людей к возникающим проблемам. Таким образом, реально нет ничего неизменного и застывшего. Все находится в движении, и решения людей вынуждены адаптироваться к изменчивым ситуациям.

Серийность означает, что принятие решений в организациях напоминает нескончаемую серию атак на более или менее постоянные проблемы, которые «редко решаются, а только облегчаются». При этом менеджеры не стремятся к оптимальным решениям, а пытаются лишь найти следующее звено в бесконечной цепочке шагов, ведущих к вероятному решению проблем. Следовательно, стратегия локальных приращений направлена на выявление и «лечение» болезненных ситуаций, из которых надо выходить. Небольшие улучшения по принципу «здесь и сейчас» на практике оказываются более предпочтительными, чем планомерное движение к далеким целям.

Наконец, фрагментарность означает, что анализ и принятие решений в организациях осуществляются разными людьми в разное время либо одновременно, но в разных местах. Например, важные политические решения могут изучаться в разное время в различных правительственных учреждениях, аналитических центрах, частных фирмах. Аналогично этому в организациях проблемы, требующие решения, могут рассматриваться в разное время и независимо друг от друга потребителями, поставщиками, менеджерами и специалистами. Иначе говоря, разные участники процесса принятия решений в разное время могут выносить различные оценки и суждения по поводу одних и тех же проблем. В итоге эти проблемы решаются не согласованными и одновременными усилиями всех заинтересованных сторон, а «фрагментарно», т.е. стихийно, по частям, путем переговоров и сделок, учитывающих интересы одних участников в ущерб другим.

Таким образом, стратегия локальных приращений направлена на упрощение проблемы. Она стремиться ограничить количество информации, число альтернатив и их последствий. В результате проблема упрощается настолько, что приемлемое решение может быть без труда найдено. В отличие от стремления к «синоптическому идеалу» такую стратегию Ч. Линдблом назвал наукой «довести кое-как до конца». В соответствии с такой логикой главным в деятельности организаций является не результат, а процесс, поскольку принятие решений направлено не на достижение заранее определенных целей, а на постепенные, локальные и фрагментарные улучшения в различных сферах деятельности организации. Вместо сознательной координации действий со стороны высшего руководства организации стратегия локальных приращений использует принцип «преимущества разнообразия». Кроме того, по мнению Ч. Линдблома, рациональные способы подготовки решений ориентированы главным образом на инновации и радикальные изменения и, следовательно, характеризуются высокой степенью риска. В этом смысле стратегия локальных приращений имеет несомненное преимущество перед ними, так как в случае неблагоприятного исхода она защищена от катастрофических последствий. Хотя локальные приращения — это рабочая стратегия принятия решений «на каждый день», вместе с тем, как отмечает Ч. Линдблом, она не отрицает полностью синоптический подход. Оба эти подхода должны сосуществовать и применяться для решения проблем организации.

4. Модель принятия решений руководителем В. Врума.

Гораздо больше смысла говорить о ситуациях участия и автократических ситуациях, чем говорить о менеджерах, которые действуют автократически и допускают участие.
В. Врум

Виктор Врум - современный канадский исследователь проблем организационного поведения, психолог, преподаватель и консультант в области управленческих наук. лауреат конкурса американских психологов фонда им. Г. Форда.

В течение многих лет В. Врум занимался исследованием психологических аспектов процессов принятия решений в организациях. В частности, его интересовал вопрос о том, как участие подчиненных в принятии решений влияет на их мотивацию и отношение к работе. Исследования В. Врума привели к выводу, что участие в принятии решений оказывает положительное влияние на результаты деятельности отельных подчиненных и организации в целом. Кроме того, В. Врум показал, что степень этого влияния зависит от определенных личностных характеристик участников принятия решения. Так, с одной стороны, было установлено, что люди авторитарного склада и люди, имеющие слабую потребность в независимости, остаются равнодушными к возможности участвовать в принятии решений. С другой стороны, люди, склонные к равенству и демократии, а также имеющие сильную потребность в независимости, повышают свою мотивацию и производительность труда за счет участия в принятии решений.

Позднее В. Врум совместно с Р. Йеттоном и А. Яго более детально исследовал процессы принятия управленческих решений и различные варианты участия в них подчиненных. В результате этих исследований были сформулированы пять стилей (или процессов) принятия решений руководителем:

A1. Вы решаете проблему или принимаете решение самостоятельно, используя всю информацию, которая имеется у вас в данный момент времени.

A2. Вы получаете необходимую информацию от ваших подчиненных, а затем решаете проблему самостоятельно. При этом вы можете сообщить подчиненным, в чем заключается проблема. В этом случае роль подчиненных в принятии решения сводится лишь к предоставлению необходимой информации, а не к поиску или оценке возможных решений.

С1. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете подчиненных вместе в одну группу. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение ваших подчиненных.

СП. Вы излагаете проблему группе подчиненных, коллективно собираете их идеи и предложения. Затем вы самостоятельно принимаете решение, которое может отражать или не отражать мнение ваших подчиненных.

 G2. Вы излагаете проблему группе подчиненных. В процессе совместного обсуждения вы осуществляете поиск и оценку альтернатив и пытаетесь достичь согласия при решении проблемы. Ваша роль напоминает роль председателя. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, и готовы принять любое решение, которое получило поддержку группы.

Стили принятия решений А1 и AII обозначаются как автократические, С1 и С2 — как консультативные, а стиль G2 называется групповым, или полным участием (в частности, G1 соответствует крайнему случаю, когда имеется только один подчиненный).

Определив эти стили. В. Врум поставил перед собой два основных вопроса:

1. Какие стили принятия решений должны использовать менеджеры, чтобы эффективно решать возникающие проблемы? Ответ на этот вопрос является нормативным. Чтобы его получить, необходимо построить логическую модель, состоящую из последовательных шагов, которые должны привести к определению наиболее эффективного стиля принятия решений.

2. Какие стили принятия решений на самом деле используют менеджеры и от каких факторов это зависит? Ответ на данный вопрос является описательным и позволяет определить, насколько далеки менеджеры от рационального подхода к принятию решений.

Именно на первый вопрос В. Врум и его коллеги дали наиболее полный ответ. Они разработали детальную нормативную модель принятия решений руководителем, которая основана на результатах многочисленных исследований проблемы участия подчиненных в принятии управленческих решений. Сначала были определены три класса последствий, которые позволяют оценить эффективность того или иного стиля принятия решений:

1. Качество решения. Разумеется, что стиль принятия решений, который приводит к решениям низкого качества, не может рассматриваться как эффективный.

2. Одобрение решения подчиненными и готовность его исполнять. Подчиненные должны признать решение и захотеть его выполнить. Если одобрение подчиненных необходимо для успешной реализации решения, то стиль, который это игнорирует, будет неэффективным, несмотря на высокое качество самого решения.

3. Время, необходимое для принятия решения. Ясно, что стиль, который требует меньшего времени при равном качестве решения, предпочтительнее стиля, который занимает большее количество времени.

С учетом этих последствий были разработаны семь критериев, по которым должна оцениваться каждая проблемная ситуация:

1. Значение качества решения.

2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.

3. Степень структурированности проблемы.

4. Значение согласия подчиненных с принятым решением для его эффективного выполнения.

5. Вероятность того, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.

6. Мотивация подчиненных на достижение целей организации, которые преследуются при решении данной проблемы.

7. Вероятность возникновения конфликтов между подчиненными в процессе принятия решения.

Эти критерии определяют модель принятия решений, которая может быть представлена в виде «дерева решений».

Эта модель не бесспорна, однако она получила поддержку у многих известных специалистов по управлению.

Чтобы ответить на второй вопрос - «как менеджеры на самом деле принимают решения», - В. Врум и его коллеги провели два эксперимента. В первом эксперименте менеджерам предлагалось вспомнить, какие стили, описанные в данной модели, они использовали для решения проблем организации в прошлом.

Во втором эксперименте менеджеры привлекались для решения некоторого набора стандартных проблем.

Наиболее важный результат этого исследования состоит в том, что у менеджеров наблюдалось мало различий в стилях принятия решений, т.е. все участники эксперимента вели себя почти одинаково в определенных ситуациях. Вместе с тем было установлено, что никто из менеджеров не предпочитает какой-либо конкретный стиль принятия решений, применяемый во всех ситуациях. Большинство из них использовали все пять стилей для решения различных типов проблем.

Таким образом, можно сделать вывод, что в большинстве ситуаций менеджеры выбирают стиль, позволяющий принимать качественные решения, даже если он связан с большими затратами времени или неодобрением решения подчиненными.

5. Конфликтно-игровая модель организации М. Круазье.

Мишель Круазье - известный французский социолог, директор центра социологии организаций в Париже. Он в течение долгого времени занимался исследованием внутриорганизационных процессов и взаимодействия основных участников организации. Так как большинство современных организаций представляет собой рациональную бюрократию, внимание М. Круазье было сосредоточено на изучении процессов управления и принятия решений в бюрократических организациях. Он полагает, что бюрократия - это не «монолитная рациональная структура» и она, несмотря на жесткий контроль и регламентацию деятельности, все же предоставляет своим участникам определенную свободу действий и решений. Это приводит к интересным явлениям, возникающим в поведении организации. Описание этих явлений дано М. Круазье в конфликтно-игровой концепции организации.

Согласно данной концепции, организация представляет собой совокупность постоянно взаимодействующих «силовых» игр или так называемый ансамбль игр. По определению М. Круазье, игра — это определенный тип отношений, которые возникают в любых организациях. В связи с этим он отмечает, что организация - это не столько результат разумного проектирования, сколько продукт жизнедеятельности игр. Ансамбль силовых игр М. Круазье назвал стратегической моделью организации.

Игры в организации проводятся между различными людьми и группами, которые условно называются игроками. К ним относятся руководители и подчиненные, менеджеры и рабочие, подразделения и группы. При этом игроки используют различные стратегии для достижения своих целей. Например, руководители могут следовать стратегии «разделяй и властвуй». В то же время подчиненные могут использовать оборонительную стратегию, чтобы защитить свое право самостоятельно принимать решения или ограничить вмешательство руководителей в их работу. Некоторые группы (например, инженеры) могут следовать консервативной или, напротив, агрессивной стратегии в области технической политики, если это согласуется с их интересами.

Все игроки хотят достичь своих целей, но в этом им препятствуют другие участники игры. Поэтому поведение игроков имеет две особенности. С одной стороны, они стремятся получить как можно больше преимуществ и выгод исходя из своей стратегии, разработанной для обеспечения их интересов. С другой стороны, стремление к этим преимуществам и выгодам обычно не должно ставить под угрозу существование самой организации. Все игроки заинтересованы в стабильном и длительном существовании организации, которая им необходима для возможности самого участия в игре. Другими словами, это игры не на «жизнь или смерть», а игры с целью достижения наиболее выгодного положения внутри организации. Поэтому они подчиняются определенным правилам, которые должны признаваться всеми участниками игры, если они хотят ее продолжения. Правила игры устанавливаются не формально, а складываются постепенно, путем эволюции на основе анализа повторяющегося поведения игроков в сходных ситуациях. Причем полного согласия относительно этих правил может и не быть, и время от времени отдельные игроки могут пытаться их изменить. Однако эти правила достаточно стабильны, они признаются большинством игроков и осваиваются новыми сотрудниками по мере их вхождения в организацию. Таким образом, правила игры - это важный элемент организационной культуры, который передается из поколения в поколение вместе с другими нормами и ценностями организации.

Игроки далеко не равны по своим силам и могут исполнять различные роли в разных играх. Игроки, которые сильны в одной игре, могут быть слабыми в другой. Но все их действия подчинены одной главной цели - получение максимальных преимуществ для себя при условии соблюдения установленных правил игры. Эта цель достигается путем защиты и расширения своих возможностей внутри организации, а также за счет ограничения возможностей других участников игры. При этом каждый игрок старается поставить своих «противников» в такое положение, в котором их действия были бы предопределены и предсказуемы, при условии сохранения свободы собственных действий и решений.

Таким образом. М. Круазье установил, что сила игроков тесно связана с факторами неопределенности, которые влияют на организацию, а именно: «контроль неопределенности является причиной силы игроков». Следовательно, они выбирают такие стратегии поведения, которые позволяют им контролировать основные источники неопределенности.

 Однако обладающие силой специалисты не могут удерживать власть сколь угодно долго. Пока неопределенность действительно имеет место, они сохраняют силу и власть благодаря своему «ноу-хау». Но это не может продолжаться бесконечно, так как сами специалисты разрушают основу своей власти. Дело в том, что любая бюрократическая организация неизменно стремится к стандартизации и формализации, что порождает постоянные попытки подчинить области неопределенности контролю со стороны руководителей. Причем в этом процессе вынуждены участвовать все работники, ограничивая свою силу и власть как экспертов. Чем больше секреты работы узких специалистов фиксируются в бюрократических инструкциях, тем меньшей становится их сила при работе в условиях неопределенности. Они обязаны следовать этим инструкциям, и поэтому возможности их выбора ограничиваются. Возвращаясь к примеру с ремонтными рабочими, М. Круазье отмечает, что они сохраняли силу лишь постольку, поскольку старались держать в секрете приемы своей работы и препятствовали их бюрократизации. Хотя существовали официальные инструкции по эксплуатации и ремонту оборудования, они совершенно игнорировались, и на фабриках не было даже их копий. Все это происходило потому, что «регламентация неопределенности устраняет силу тех, кто ее контролирует».

Таким образом, в рамках данной концепции организация характеризуется высокой степенью неопределенности всех явлений и процессов при наличии лишь небольшого числа «островков упорядоченности» (или уверенности). В этих условиях отношения между участниками организации рассматриваются как борьба за власть и описываются в терминах организационной игры. Ее суть заключается в том, что вовлеченные в нее индивиды или группы пытаются установить контроль за одним из дефицитных ресурсов организации в зонах или ситуациях неопределенности. Это позволяет им уменьшить зависимость от других игроков, укрепить свое положение и власть внутри организации. При этом сама власть рассматривается как «самоценный и дефицитный ресурс» и достигается благодаря контролю неопределенности в таких сферах деятельности, которые важны для других участников организации.

Исходя из этих положений, формируются стратегии игроков по отношению к верхним и нижним уровням иерархии, а также другим профессиональным группам. Так, подчиненные в «борьбе» с руководителями обычно используют стратегию, согласно которой они сопротивляются правилам, которые вторгаются в их сферу принятия решений, и устанавливают свои правила, ограничивающие контроль со стороны руководства.

Противодействующие стратегии игроков могут замыкаться в серию бюрократических «порочных кругов», которые блокируют любые изменения в организации. Руководители пытаются «запрограммировать» как можно больше управленческих решений и расширить бюрократическое регулирование, а те, кто подвержен ему, упорно сопротивляются.

Подобные явления служат причиной своеобразного ритма изменений в бюрократических организациях. Он проявляется в том, что длительные периоды стабильности сменяются очень короткими периодами кризисов и организационных изменений. В периодах стабильности конфликты постепенно вызревают и сдерживаются до тех пор, пока не прорываются наружу, образуя кризисную ситуацию. Такие кризисы характерны для бюрократических систем и, более того, необходимы им для проведения изменений. Авторитарные реформаторы терпеливо ждут момента наступления кризиса, когда организация будет в них нуждаться, и проводят желаемые изменения. Поэтому в результате кризиса персональная власть обычно оказывается сильнее, чем бюрократические правила. Тем не менее, как отмечает М. Круазье, в больших организациях всегда существует риск, что бюрократические структуры могут воспользоваться такими приемами силовой игры, которые заблокируют необходимые изменения.

Стратегическая модель организации М. Круазье помогает лучше понять особенности процессов принятия управленческих решений и позволяет сделать следующие выводы.

 Во-первых, управленческие решения в организациях всегда принимаются в условиях неопределенности. Причем источником неопределенности может быть не только внешняя среда, но и поведение самих участников организации, которые преследуют собственные цели и стараются улучшить свое положение.

 Во-вторых, руководители стараются «запрограммировать» как можно больше управленческих решений, чтобы повысить эффективность управления и уменьшить свою зависимость от специалистов, контролирующих основные факторы неопределенности, влияющие на организацию.

 В-третьих, подчиненные стремятся сохранить свободу в принятии решений и сопротивляются бюрократическому давлению со стороны руководителей. И в-четвертых, чтобы сохранить баланс власти в организации, подчиненные намеренно ограничивают информацию, предназначенную для руководителей, что приводит к необходимости принятия решений в условиях неопределенности и, следовательно, укрепляет власть специалистов, владеющих полной информацией.

Таким образом, Герберт Саймон подверг резкой критике классическую модель «экономического человека», который в любых ситуациях принимает оптимальные решения. Эта модель крайне далека от реальности, поскольку на самом деле человеческая рациональность ограничена и в поведении людей очень много иррационального. Эти выводы привели Г. Саймона к разработке концепции ограниченной рациональности, в рамках которой рассматривается так называемый административный человек, принимающий решения на основе упрощенных представлений о реальности. Исследуя технику принятия управленческих решений, Г. Саймон ввел понятия запрограммированных и незапрограммированных решений и пришел к выводу, что для повышения своей эффективности организации должны стремиться запрограммировать как можно больше решений.

Развивая концепцию ограниченной рациональности, Джеймс Марч выделяет три типа ограничений, свойственных менеджерам, - познавательные, политические и организационные. В частности, к познавательным относятся ограничения внимания, ограничения умственных способностей и беспорядочность предпочтений. Последний тип ограничений проявляется в организациях, обладающих свойствами организационной анархии. Дж. Марч выделяет четыре особенности принятия решений в организациях: квазиразрешение конфликтов, избегание неопределенности, проблемный поиск, организационное обучение. Изучение этих особенностей привело Дж. Марча к разработке модели «мусорной корзины», которая описывает процесс принятия решений в организациях как хаотичное и беспорядочное взаимодействие разнообразных «элементов» (проблем, решений, участников, альтернатив), которые могут появляться и исчезать случайным образом и независимо друг от друга.

Чарльз Линдблом описывает два подхода к принятию управленческих решений - синоптический и стратегию локальных приращений. В рамках синоптического подхода менеджеры стремятся к «рациональному дедуктивному идеалу», используя для принятия решений принцип «цель определяет средства». Стратегия локальных приращений, или способ последовательных ограниченных сравнений, характеризуется тем, что управленческие решения принимаются с целью небольших последовательных изменений, которые вносятся маленькими приращениями. Ч. Линдблом подчеркивает такие характеристики этой стратегии, как ограниченность, ориентация на средства, реконструктивизм, серийность, практичность и фрагментарность.

Виктор Врум детально исследовал процессы принятия управленческих решений и различные варианты участия в них подчиненных. На основе этих исследований он формулирует возможные стили принятия решений руководителем, обозначаемые как автократический, консультативный и групповой. Эффективность каждого из этих стилей зависит от конкретной ситуации и оценивается с учетом таких факторов, как качество решения, одобрение решения подчиненными и готовность его исполнять, а также время, требуемое на принятие решения. На основе этих выводов В. Врум предложил нормативную модель принятия решений, которая предписывает руководителю выбор определенного стиля в зависимости от сложившейся ситуации.

Изучая процессы принятия решений и организационного поведения. Мишель Круазье разработал конфликтно-игровую концепцию организации. Согласно этой концепции любая организация представляет собой так называемый ансамбль игр. Под игрой здесь понимается особый тип отношений, который складывается между участниками с целью достижения наиболее выгодного положения внутри организации. Под этим понимается стремление игроков сохранить свободу собственных действий и решений. Причем сила игроков и, следовательно, их шансы одержать победу в подобной игре зависят от того, насколько они контролируют основные источники неопределенности внутри организации. Контроль неопределенности позволяет игрокам сохранять свободу в принятии решений и поддерживать баланс власти в организации. Регламентация неопределенности устраняет силу тех, кто ее контролирует.

# Список использованных источников

1. Афоничкин А.И. Управленческие решения в экономических системах. – СПб.: Питер, 2009.
2. Балдин К.В. Управленческие решения. – М.: Дашков и К°, 2010.
3. Мескон М.Х. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2006.
4. Трусь А.А. Управленческие решения - психологический аспект. – М.: Гревцова,
2011.
5. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Юнити-Дана, 2008.