

Етапи в процеса на вземане на управленско решение

В научната литература могат да се срещнат множество описания на процеса и неговите етапи. В различните изследвания етапите варират от 3 до 17. Във всички случаи основните три фази са следните: първата, която можем да определим като “разузнавателна”, е свързана с предварително проучване на проблема, изследват се външната и вътрешната среда, събира се информация, правят се някои начални анализи, търси се същността на проблема и т.н. Във втората фаза, която можем да определим като “работна”, се създават варианти за действие, оценяват се и се проверяват. Третата фаза е “избор” на един от подготвените варианти за действие, неговото прилагане и анализ на получените резултати.

Необходимо е да се подчертае, че когато се говори за “вземане” на управленско решение, то включва в себе си целия процес, а не само единичния акт на избор.

Представям вариант на процеса на вземане на решение като включвам по-важните моменти, на които е необходимо да се обърне специално внимание. Някои от етапите могат да бъдат обединени помежду си, но се спирам на този по-подробен вариант, за да дам по-точно и по-пълно описание на процеса.

Всички автори са единодушни, че процесът на вземане на управленско решение започва с:

Първи етап: Определяне на проблема

Това е най-важният етап, който за съжаление често се прескача или му се отделя минимално време и внимание. В много случаи вземащият решение счита, че проблемът му е много добре познат и този етап може да бъде прескочен. Намалването на продажбите например, много често се обяснява с недостатъчна или недобра рекламна кампания. Определяйки проблема така, ръководството отделя все повече средства за реклама, насочва се към нови медии и т.н. Тази дейност може и да доведе до частичен успех, но тя няма да разреши проблема, ако причината за ниските продажби се крие в

недостатъчно подготвените и немотивирани продавачи. Понякога истинският проблем е много скрит, затрупан е от други, по-видими или просто по-познати за нас проблеми и това допълнително пречи за неговото идентифициране.

Има два способа за разглеждане на проблема. При първия за проблемна се счита ситуация, при която поставените цели не са постигнати. При втория приемаме, че имаме проблем, когато, нещо което не сме очаквали, се е случило и оказва неблагоприятно въздействие върху нашата дейност.

Организацията е система и отделните ѝ елементи са във връзка и взаимозависимост помежду си. Проблемът може да се крие във всеки един от тях, затова често специалистите говорят за “диагнос-тициране” характера и сложността на проблема, за осъзнаване и определяне на симптомите или на благоприятните възможности. Понятието “симптом” тук се използва в напълно медицински смисъл. Симптомът “главоболие” може да е свързан с мигрена, грип или даже махмурлук, което, между нас казано, са три съвсем различни неща. По същия начин в организацията симптомът “намаляване на продажбите” може да е свързан с недостатъчна реклама, немотивирани продавачи или некачествени стоки. Те изискват съвсем различни “методи на лечение”. Често срещана грешка е да се действа прибързано, като приемаме, че всяко действие е по-добро от бездействието. За добра диагностика, за откриването на симптомите и тяхното тълкуване ни е необходима информация. В днешно време е лесно да съберем много и различна информация, трудно е да подберем тази, която е свързана пряко с конкретния проблем. Затова е необходимо още от самото начало да организираме обработка на събраната информация, за да може вземащите решение да разполагат с достатъчна, проверена и своевременна информация.

Втори етап: Формулиране на ограничения и критерии за вземане на решение

Той понякога не се разглежда отделно, а се включва към някой от съседните му. По същество това е много важен момент, който определя характера на целия процес. Ако този етап липсва, то вземането на решение практически се свежда до интуитивно. Възможните решения на един проблем често са огромен брой. Трябва да бъде намерен начин за опростяване на процеса. Тези решения, които са много скъпи и неприложими в конкретния случай, изискват прекалено много време или ресурси, с каквито не разполагаме, трябва своевременно да бъдат избегнати, при това не да се отхвърлят след като са формулирани, а изобщо да не се стига до тях. Това се постига с ограниченията. Ограниченията могат да бъдат от различен характер – закони, време, пари, суровини, персонал, оборудване и т.н. Всички те трябва добре да се познават и

да бъдат заложени предварително.

Критериите имат по-различно предназначение. Тяхната цел е всички възможни решения да могат да бъдат сравнявани помежду си. Ако сме решили да си купим кола, ние първо поставяме някои ограничения (сумата пари, с която разполагаме), а след това определяме критериите (бързина, разход на гориво и др.) Тогава от всички модели на пазара отхвърляме тези, които не попадат в границите на нашите ограничения, а останалите сравняваме по избраните критерии. Това опростява нашия избор, спестява време, засилва увереността на решението и т.н. Ако подходим към всяка кола с различни критерии, как да изберем между по-икономичната и по-бързата например. Отговорът е един – по интуиция. Вижда се, че освен подбор на критерии, понякога е необходима и тяхната подредба по важност или даването на всеки критерий определена тежест.

Трети етап: Създаване на алтернативи

Този етап присъства във всички анализи на процеса на вземане на решение. Ако вече сме задали ограниченията, работата ни тук ще бъде значително улеснена. Въпреки това, почти винаги ще се наложи да поставяме и допълнителни ограничения. Намирането на всички възможни варианти за действие (алтернативи), дори и при коректно зададени начални ограничения, може да се окаже почти безкраен процес. На практика вземащият решение е ограничен не само от времето, но и от знания, опит и т.н., които да му позволяват създаването на всички алтернативи. В повечето случаи етапът приключва в момента, когато разполагаме с няколко алтернативи, за които смятаме, че ще удовлетворят в приемлива степен нашите критерии. Почти е невъзможно да се достигне до изработването на “най-добрата” алтернатива (или най-малкото не можем да сме сигурни в това), затова се задоволяваме със “сравнително добра”, “удовлетворяваща ни” такава.

Създадените алтернативи трябва да са възможно по-разнообразни. Никога не трябва да се изпуска от внимание алтернативата “бездействие”, т.е. какво би се случило, ако не предприемем нищо. Освен това, тази алтернатива е много добра база за оценка на останалите алтернативи, което именно е и следващият етап в процеса на вземане на решение.

Четвърти етап: Оценка на алтернативите

Когато този етап и предишният – Създаване на алтернативи са разделени, тогава изследванията показват, че количеството и качеството на предложените идеи расте.

При оценяването се използват създадените на втория етап критерии. Проблем може да възникне от факта, че някои критерии са от количествено, а други от качествено естество. Трудно е да се направи съпоставка между тях, а на практика винаги се проявява и силен субективизъм.

Всяка от възможните алтернативи има положителни и отрицателни страни. При анализа на последните трябва да си спомним за компромиса. Има и още един важен момент – вероятността, с която е възможно дадена алтернатива да доведе до желания резултат. В повечето случаи, колкото по-добри са възможните резултати от прилагането на дадена алтернатива, толкова по-малка е нейната вероятност и обратното. Това е свързано със следващия етап.

Пети етап: Избор на алтернатива

Тава е етапът, който е най-близо до същността на вземането на решение. Тук мениджърите избират коя точно алтернатива да приложат на практика. Те трябва да изберат не само най-добрата по показатели, но да има и възможно по-голяма вероятност да се реализира на практика. Тук се налага да се направят и редица компромиси, най-често между поетия риск и очаквания резултат, резултат и разходи и т.н. Много трудно е елементът субективизъм да бъде избегнат на този етап.

Шести етап: Реализация и наблюдение

Вземането на решение губи своя смисъл, ако то няма да бъде приложено на практика. Някои автори разглеждат реализацията като следващ етап в процеса на вземане на решение, други спират до избора на алтернатива и разглеждат реализацията отделно, извън процеса на вземане на решение. На практика този спор няма никакъв смисъл, защото независимо дали ще се разглежда като част от общия процес по вземане на управленско решение или не, реализацията е абсолютно необходима, за да се придобие

смисъл и завършеност.

При реализацията възниква проблемът, че вземащият и изпълняващият решението може да са различни лица. От една страна, изпълнителят трябва да бъде убеден в правилността на решението, от друга, взелият решението трябва да получава информация за резултатите от него. Това става чрез т. нар. “обратна връзка” – постъпване на информация за това какви резултати носи прилагането на решение. Обратната връзка позволява решението да бъде усъвършенствано, коригирано или дори отменено. Всичко това се определя като наблюдение реализацията на решението.

Съществуват редица фактори, които влияят върху процеса на вземане на решение: на първо място, това е субективизмът. както вече посочихме, субективизмът е неизбежен на почти всеки етап от процеса на вземане на решение. Всеки човек притежава своя собствена ценностна система, която влияе на оценката и поведението му. В най-голяма степен влияние оказва личността на ръководителя, който взема окончателното решение, но въздействат и събиращите информация, извършващите подбор и преценка, определящите критериите и тяхната ранжировка, подаващите обратна информация и т.н. До голяма степен изборът зависи от етиката на вземащите решение, отношенията им с техните колеги и партньори. Върху процеса на вземане на решение реално въздействие оказва и фирмената култура.

Много важна е външната среда, условията на която се взема управленското решение, нейните анализ и оценка по отношение на фактора “риск”. Тук рискът се разглежда не като опасност или заплаха, а като степен на определеност, с която могат да се прогнозират резултатите. Възможните ситуации са:

Определеност – резултатът от дадено действие е известен предварително.

Риск – резултатът от дадено действие е известен с определена вероятност. Сумата от вероятностите на отделните алтернативи е равна на единица.

Неопределеност – невъзможно е да се оцени вероятността на резултатите.

Безспорно, ситуацията на неопределеност е най-сложна. Тя съществува тогава, когато факторите на външната среда са много сложни или неизвестни и не разполагаме с достатъчно информация за тях.

Средата зависи още и от силата, продължителността и посоката на измененията, които настъпват в нея с времето. От тази гледна точка всяка събрана информация остарява или става неточна, всяко решение може да има най-силно въздействие в строго определени времеви граници. Колкото повече се забавяме с изготвянето на дадено решение или с неговото прилагане в практиката, толкова по-голяма е вероятността то да не доведе до желаните резултати.

Информационни ограничения – всяка информация има своята цена, в която трябва да включим и времето за събиране и обработка. Трябва да решим от коя информация имаме нужда и коя “си струва цената”. Освен това не всяка информация може да бъде достъпна за нас.

Поведенчески ограничения – те са многобройни и са с различен характер. Ние можем да се откажем от дадена алтернатива, ако тя засяга личните ни интереси, макар и да е с много добри възможности за организацията.

Негативни последствия – решението се нуждае от компромис. Невъзможно е да се избегнат всички негативни последствия. Понякога обаче, стремейки се да ги избегнем, избираме не “възможно най-доброто”, а “по-справедливото” решение, т.е. това което води след себе си по-малко негативни последствия.

Взаимозависимост на решенията – организацията е система и всяко взето решение, приложено в кой да е елемент на организацията, рефлектира и върху останалите нейни елементи и води след себе си до необходимостта от вземане на нови решения. Това е един непрекъснат процес, който практически е непредвидим в цялата си дълбочина. Опитът да преценим всички възможни последствия предварително е обречен на неуспех. Остава страхът, че взетото от нас решение може в даден момент да се окаже фатално.

