

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Стахів І. М.

ЛЕКЦІЯ № 7

Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень

з навчальної дисципліни

„Теорія прийняття управлінських рішень”

галузь знань 07 „Адміністрування та менеджмент”
спеціальність 073 „Менеджмент”
рівень вищої освіти – бакалавр

Тема 7. Вплив людського чинника на розробку і прийняття рішень

1. Основні риси менеджерів проекту як осіб, що приймають рішення
2. Система ролей менеджера проекту
3. Діяльність менеджера і свобода дій
4. «Коридор свободи»
5. Обмеження свободи вибору

1. Основні риси менеджерів проекту як осіб, що приймають рішення

Особи, що приймають рішення – це окремі індивіди або група індивідів, які здійснюють вибір певної альтернативи в якості рішення і відповідають за наслідки його реалізації. Як найбільш вдалий приклад групи осіб, які приймають управлінські рішення, може бути розглянута команда менеджменту проекту. Ефективність прийнятих рішень у проекті значною мірою залежить від якостей, характеристик, найважливіших рис керівника проекту і функціональних менеджерів.

При персоніфікованому прийнятті рішень у менеджерів проекту можна виділити індивідуальні риси, властиві кожній конкретній особистості, і постійні риси керівника. При колективному прийнятті рішень важливе сполучення особистісних рис членів команди – індивідуальних і постійних, формування атмосфери взаєморозуміння і взаємної підтримки. Індивідуальні риси, риси особистості особливо важливі для рішення певних типів завдань. Наприклад, творчі здібності – оригінальність і гнучкість мислення, творча

уява – особливо важливі при ініціюванні ідеї проекту, визначенні його місії, кола зацікавлених осіб тощо.

Постійні риси менеджерів проекту – це підмножина відносно стійких рис, якими володіють менеджери і які відіграють роль при вирішенні будь-яких типів завдань у проекті і поза ним, у повсякденному житті. Основними постійними рисами менеджерів є цілеспрямованість і характеристика систем пам'яті.

Ціль – це положення речей, ситуація, стан, які можуть мати суб'єктивну цінність або корисність для керівника проекту, функціонального менеджера. Менеджер прагне досягти цілей шляхом виконання завдання. Мета породжується потребами. Різноманіття потреб, навіть в окремій особистості, обумовлює складність системи цілей.

Ще більш складною є система цілей проекту. Досягнення складних цілей може здійснюватися одночасно, методом черговості і методом розміщення мети, коли на черговість досягнення цілей впливають не тільки рішення особистості, але і зовнішні умови.

Менеджер як особистість, націлена на досягнення шуканого результату, здатний: створювати підцілі різних підрівнів, що мають ієрархічну структуру. При цьому побудова дерева цілей повинна відповідати певним законам логіки. Насамперед, цілі всіх наступних рівнів відрізняються одна від одної якісно різним змістом. На вершині перебуває головна мета, або ціль нульового рівня, далі – цілі першого, другого та інших, більш низьких рівнів.

Структура дерева цілей:

- вибирати засоби і методи, адекватні встановленому завданню;

- повернутися у разі переривання процесу рішення (через внутрішні або зовнішні причини) через деякий час до етапу, на якому процес рішення був призупинений;

- уникати повторень завдяки пам'яті, оскільки при постійному повторенні одних і тих самих дій досягнення мети проекту стає неможливим;

- завершити роботу, коли досягнута ситуація, що відповідає запланованій меті. Характеристика систем пам'яті

Для прийняття рішення менеджер використовує інформацію, що перебуває в його пам'яті. Розрізняють довгострокову, короткочасну і зовнішню пам'ять.

Довгострокова пам'ять менеджера має асоціативний характер, займає досить великий обсяг, що забезпечується можливістю кодування інформації. До цієї інформації немає безпосереднього доступу. Необхідно затратити час і зусилля для зчитування цієї інформації. Час зчитування значною мірою залежить від типу інформації і здатностей конкретної особистості. Наприклад, шахісти мають великий обсяг довгострокової пам'яті. Можливе тренування пам'яті, однак індивідуальні розходження в обсязі зовнішньої пам'яті і швидкості зчитування інформації величезні.

Короткочасна пам'ять має обмежений обсяг. Інформація, що зберігається в цій пам'яті, безпосередньо доступна. Це головна система, де відбувається процес переробки інформації відповідно до мети. Інформація надходить у короткочасну пам'ять із довгострокової пам'яті або із зовнішнього середовища.

Результати обробки інформації збагачують довгострокову пам'ять і, можливо, зовнішню пам'ять менеджера. Зовнішня пам'ять практично не

обмежена за своїм обсягом. Ця пам'ять перебуває в зовнішньому оточенні менеджера і йому потрібен час для доступу до цієї інформації. Прикладом зовнішньої пам'яті є довідники, бази даних, висновки експертів та ін. Така пам'ять може мати різні носії – паперові, електронні і т.д. Доступність інформації для конкретного менеджера в проекті різна.

2. Система ролей менеджера проекту.

Поняття особи, що приймає рішення, з одного боку, ширше, ніж поняття менеджера, оскільки рішення з проекту приймають не тільки функціональні менеджери і керівник проекту. Наявність ресурсів для одержання прийняття рішень у проекті може мати інвестор, замовник, які у випадку, якщо не входять до складу команди проекту, намагаються контролювати хід робіт із проекту як близьке коло основних зацікавлених осіб. Виконанням основних функцій менеджменту зайнята вся команда управління проектом. Однак визначальне значення має діяльність керівника, який виконує різні взаємозалежні між собою ролі.

Схема управлінських ролей за Мінтцбергом, основна група ролей менеджера в проекті пов'язана із прийняттям рішень. І хоча прийняття рішень займає відносно незначну частку в бюджеті його робочого часу, однак саме виконання даної ролі впливає на забезпечення успішності проекту, досягнення його цілей. Для обґрунтування прийняття рішень необхідний обмін інформацією усередині виконуючої організації і із зовнішнім середовищем. Це визначає значущість інформаційних ролей.

Визначальною характеристикою менеджменту є те, що це управління людьми, звідси – значущість міжособистісних ролей керівника. Набір виконуваних ролей істотно розрізняється в менеджерів, які працюють у

різних функціональних областях проекту і на різних рівнях управлінської ієрархії виконуючої організації.

Наприклад, начальник складального виробництва повинен забезпечити безперебійну роботу конвеєра. Його основною роллю буде ліквідація порушень у роботі конвеєра. Начальник ролі керівника прийняття рішень розподіляє ресурси, усуває порушення пропонує напрями дій, веде переговори. Сполучна ланка отримує інформацію, кривник представляє виконуючу організацію, розповсюджує інформацію відділу продажів більшу частину часу присвячує переговорам. Менеджер по роботі з персоналом буде грати переважно міжособистісні ролі. Істотно розрізняється значущість окремих ролей у менеджерів, які належать до певних рівнів управління. Вище керівництво проектом концентрується переважно на вирішенні завдань стратегічного характеру, зв'язках організації із зовнішнім середовищем.

Тому особливо важливими для керівника проекту будуть ролі підприємця, представника організації на переговорах. Функціональні менеджери будуть грати ролі ліквідаторів негативних наслідків, учасників переговорів, «постачальників» інформації.

Діяльність менеджера і свобода дій. Якщо двом людям доручити виконання певних управлінських функцій, то вони в процесі їхнього виконання будуть здійснювати різні дії. Існує досить обмежений спектр робіт менеджера, де жорстко визначено, що, як і коли необхідно робити. У цій ситуації свобода вибору дій повністю виключається. Широта вибору визначає можливості для конкретного менеджера виконувати певну роботу способом, відмінним від способів інших менеджерів. Для вибору необхідно визначити вимоги і обмеження в роботі. зміст роботи менеджера, управлінські технології, розміри виконуючої організації, психологічний

клімат у виконуючій організації. Вимоги до роботи визначають те, що повинен робити менеджер. Обмеження включають внутрішні й зовнішні чинники, що визначають поле можливих дій менеджера проекту. Залежно від співвідношення конкретних вимог і обмежень (зовнішнє коло) можливі три типи робіт.

Другий тип робіт (б) припускає найбільшу свободу дій менеджера. Вона потрібна при вирішенні неструктурованих відкритих завдань. Перший тип робіт (а) треба виконувати при вузькій, а третій (в) – при широкій сфері контролю. Наприклад, начальник потокової лінії повинен фізично бути присутнім і безпосередньо контролювати виробничий процес протягом робочого дня. У той же час фіксований процес виробництва і графіки роботи можуть жорстко обмежувати будь-яку доступну гнучкість. Саме це сполучення високих вимог до роботи і строгих обмежень означає, що менеджер має відносно невелику свободу дій у тих типах діяльності, які здійснюються в рамках даної роботи. Порівняємо це, наприклад, із ситуацією, в якій перебуває менеджер з розробки продукції у високотехнологічній галузі. Основна функція цього менеджера полягає в генеруванні нових ідей для наступного впровадження їх у виробництво.

4. «Коридор свободи»

Ефективність рішення визначається його змістом і підходом менеджера до його реалізації. Розрізняють уявлення менеджера про рішення, і рішення, яке потрібно прийняти. Не завжди це одне й те саме рішення. Менеджери мають певний «коридор свободи» щодо формулювання «рішення для прийняття».

Метою використання такого коридору є розширення контексту рішення. Таким чином, виникає можливість домогтися максимальної корисності рішення, або спростити його з метою полегшення реалізації.

Можливими є зміна границь рішення або перегляд підходу до трактування елементів даного рішення. Зміна границь рішення включає визначення числа елементів рішення, які необхідно включити в аналіз. При визначенні границь рішення треба провести вибір в «коридорі свободи», окресленому характером прийняття рішення, характером і кількістю цілей, безліччю аналізованих неконтрольованих чинників

1. Характер прийняття рішення. Тут можливий досить широкий спектр рішень. Один полюс цього спектра – індивідуальне прийняття рішення менеджером на основі тільки тієї інформації, що є в його розпорядженні на момент прийняття рішення. Інший полюс – колективне прийняття рішення.

Проміжне положення займають ситуації, в яких у процесі прийняття рішення беруть участь не тільки менеджери проекту, але і інші зацікавлені особи. При прийнятті конкретного управлінського рішення менеджер повинен уміти вибрати правильний метод прийняття рішення, а саме: індивідуальний або груповий. Однак при цьому слід пам'ятати, що навіть при груповому прийнятті рішення відповідальність за нього з менеджера не знімається.

Американські вчені В. Врум і Ф. Йеттон виділяють п'ять стилів прийняття рішень.

1. Стиль 1. Менеджер приймає рішення одноосібно, без обговорення ситуації будь з ким. При цьому менеджер покладається тільки на власні знання або інформацію, яку можна віднайти в документах.

2. Стиль 2. Менеджер збирає інформацію, а потім приймає рішення одноосібно. У цьому випадку менеджер звертається за інформацією до одного або декількох підлеглих, при цьому може не пояснювати їм, навіщо йому потрібна ця інформація.
3. Стиль 3. Менеджер консультується з підлеглими в індивідуальному порядку, а потім приймає рішення одноосібно. Він ділиться проблемою з обраним колом співробітників, отримує від них додаткову інформацію і пропонує надати пропозиції щодо можливого рішення проблеми, але все-таки сам приймає остаточне рішення.
4. Стиль 4. Менеджер консультується з усією командою, а потім все-таки приймає рішення одноосібно. У рамках цього стилю він збирає групу підлеглих і, використовуючи їх як консультантів, обговорює з ними можливі альтернативи. Менеджер може використовувати їхні міркування, але все-таки право остаточного рішення залишає за собою.
5. Стиль 5. Менеджер ділиться проблемою з командою й рішення приймається спільно. Менеджер може сформулювати проблему, надати команді необхідну інформацію й брати участь в обговоренні нарівні з іншими учасниками, але відмовляється від права прийняття остаточного рішення. При цьому він не тільки погоджується із прийнятим командою рішенням, але й приймає відповідальність за нього на себе.

Якими принципами слід керуватися при виборі стилю, що є найбільш підходящим до ситуації, яка склалася?

Правило 1: експертиза лідера. Якщо в менеджера достатньо інформації для прийняття якісного рішення, він повинен використати стиль, що найбільшою мірою заощаджує час.

Правило 2: погодженість із цілями організації. Якщо імовірно, що підлеглі мають особисті цілі, які не збігаються із цілями організації, менеджеру не слід розглядати стиль 5.

Правило 3: ступінь ясності проблеми. Якщо розглянута проблема – одна з тих, для яких немає технічно або історично обґрунтованої відповіді, і правильне рішення більше залежатиме від особистих думок, ніж від твердих фактів, не слід використовувати стилі 1, 2 і 3.

Правило 4: схвалення і прихильність. Якщо успіх рішення залежить від того, наскільки підлеглі будуть йому прихильні, і якщо висока ймовірність, що вони відкинуть рішення, яке не враховує їхні потреби, тоді стилі 1 і 2, які не мають на увазі вивчення думки підлеглих, доцільно виключити з розгляду.

Правило 5: прихильність прийнятому рішення при виникненні розбіжностей. Якщо для успішної реалізації рішення необхідна прихильність йому з боку підлеглих і якщо між ними можливі розбіжності відносно кращого варіанту рішення, тоді з розгляду повинні бути виключені стилі 1, 2 і 3, які не дають можливості для взаємодії підлеглих.

Правило 6: схвалення і прихильність при декількох рішеннях. Якщо підлеглі можуть відкинути рішення, яке прямо не враховує їхні настрої і думки, або успіх рішення залежить від їхньої прихильності цьому

рішенню, або кожне з декількох альтернативних рішень могло б вирішити проблему, тоді єдиним прийнятним стилем є стиль 5.

Правило 7: схвалення і прихильність при сумісності цілей. Якщо цілі й особисті потреби підлеглих дуже близькі цілям виконуючої організації і якщо підлегли скоріше за все візьмуть під сумнів рішення, прийняте одноосібно лідером, то можна використати тільки стиль 5.

2. Характер і число цілей. Перший полюс – наявність у менеджера при персоніфікованому управлінні однієї простої мети. Інший полюс – коли рішення приймаються комітетом і в його членів є багато складних цілей. Проміжне положення займають ситуації, в яких в одного менеджера більше однієї мети при їхньому різному ступені складності або більше однієї мети в членів процесу колективного прийняття рішення. Ясно, що в цьому випадку істотним завданням є певна диференціація цілей і учасників прийняття рішення.

3. Діапазон варіантів для прийняття рішення. Цей діапазон може обмежуватися тільки тими варіантами, які вже виявлені й проаналізовані, або він буде розширюватися шляхом пошуку нових варіантів для прийняття рішення.

4. Визначення числа аналізованих неконтрольованих чинників. Можливий розгляд кожного чинника, що, за оцінкою менеджера, не піддається контролю, але може вплинути на результати рішення. Однак часто доводиться обмежуватися розглядом тільки найбільш важливого чинника. В одних випадках наслідки рішення можуть бути адекватно описані за допомогою однієї або деяких характеристик, параметрів. В

інших випадках для цих цілей необхідні всі можливі характеристики і параметри.

Характер інформації про неконтрольовані чинники. Для опису чинників, які не піддаються контролю, часто їх найбільш імовірні значення приймаються за одиничні точки. Більш кращим є використання розподілу ймовірності для опису діапазону значень, які ці чинники можуть приймати. Допущення про ступінь контрольованості. Чинники, які частково піддаються нашому контролю, іноді розглядаються як неконтрольовані.

Наприклад, попит на нову продукцію для зручності може бути розглянутий як довільний неконтрольований чинник. Але він не повністю перебуває поза контролем підприємств, зайнятих виробництвом нової продукції. Відділи маркетингу цих підприємств можуть впливати на попит і часто дійсно це роблять, направляючи на ці цілі значну частину своїх зусиль. Визначеність наслідків вибору певної альтернативи.

Чи припускається, що кожний можливий наслідок у межах розв'язуваного завдання відомий з певною часткою впевненості або кожна комбінація альтернатив рішення може генерувати цілий ряд прогнозованих наслідків? Менеджери не повинні розглядати рішення як щось незмінне. Незалежно від їхнього первісного уявлення про рішення є можливість змінити, часто тимчасово, їхні погляди на це рішення – або для збільшення корисності від цього рішення, або з метою надання допомоги безпосередньо процесу прийняття рішення.

6. Обмеження свободи вибору Одним з обмежень вибору менеджером варіантів рішення є реактивний опір, що має місце в ситуаціях, коли людина намагається повернути до розгляду вже виключені

альтернативи або альтернативи, що перебувають у черзі на виключення. Відповідно до теорії реактивного опору привабливість рекомендованих альтернатив має тверду тенденцію до власної девальвації. Так, на переваги і вибір споживачів можна впливати, маніпулюючи безліччю доступних альтернатив.

При адміністративному обмеженні продажу певного товару його привабливість (оцінка споживачами) вища, ніж тоді, коли такого обмеження немає. При регламентуванні обсягів продажів споживчих товарів, введенні раціонування чітко проявляється тенденція до збільшення обсягу запасів цих товарів. При введенні нових альтернатив привабливість старих може зростати пропорційно їхній попередній привабливості. На діяльність менеджера також впливає процес формування умов завдання.

Наприклад, в одному випадку інформація щодо виробничих потужностей надана в умовах завдання. В іншому випадку менеджер сам одержує цю інформацію в процесі аналізу відкритих джерел інформації. У результаті, в першому випадку рішення приймалися більш ризикові, а в другому – більш обережні, консервативні. Це пояснюється консервативним зрушенням переваг менеджера, якому доводиться враховувати не тільки структуру завдання, але і процес його формування. Пізнавальний ризик присутній в інтелектуальних завданнях, де успіх полягає у відшуканні інформації, а невдача – в неможливості знайти потрібне рішення. За таких обставин необхідно з'ясувати роль чинників середовища – ситуаційних чинників. Оцінка ризику залежить від структури проблемної ситуації. Спосіб одержання інформації Інформація отримана менеджером Прийняття рішень із високим ступенем ризику Прийняття обережних, консервативних рішень Інформація надана в умовах завдання 44 Менеджер має значну адаптаційну

здатність, прискотсовуючи свою поведінку до вимог інтелектуального завдання.

У різних ситуаціях менеджери бувають шукачами ризику або перестраховальниками. Залежно від додаткової інформації вибір менеджера між консервативною і ризиковою стратегіями може змінюватися. Прикладом може бути вибір теми дослідження. Перший варіант дослідницької проблеми – деталізація, доповнення і уточнення загальноприйнятої наукової парадигми. У цьому випадку проблема добре визначена, відома процедура її аналізу, відомо, що вона має рішення. Тільки недолік бажання або технічні труднощі можуть привести до негативного результату.

Другий варіант припускає критику наявних наукових парадигм в силу «білих плям» і протиріч, що містяться в них. Це може бути постановка проблеми в новій області, у нових умовах. Відтак, недостатня визначеність завдання, невідомі стратегія дослідження та можливості знаходження рішення. Ці ситуації альтернативні при прийнятті рішення. Вони відрізняються рівнем пізнавального ризику. При виборі альтернативи найважливішу роль відіграють чинники зовнішнього середовища – організація наукових інститутів, критерії оцінки наукових досягнень, наявність доступних джерел наукової літератури.