

гл. ас. д-р МИЛЕНА ФИЛИПОВА

ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ "НЕОФИТ РИЛСКИ", гр.БЛАГОЕВГРАД

СТИЛ НА УПРАВЛЕНСКО РЕШЕНИЕ

MANAGER'S DECISION-MAKING STYLE

Chief. Ass. Prof. MILENA FILIPOVA, Ph.D.

SOUTHWESTERN UNIVERSITI "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD

Abstract: Under contemporary conditions the importance of managers' decisions is undoubted. The manager's decision has to take into consideration the interests of the whole system managed, to be concerted, to be explicitly formulated, grounded and specific. This means that it has to state the place, time and manner of its execution, as well as the persons in charge of its execution. It is also important that the decision should be made at the appropriate management level, as well as it should be taken on time for only the timely decision taken is efficient.

Often some disputes occur among the employees working in a team. The problems they face originate from some contradictions in regard to the different decision-making styles. The practice proves that if the decision-making styles vary drastically, conflicts and tension will occur many times. In such cases the conflict itself does not allow the employees use fully their skills when performing their assignments.

Key words: Decision making style, management.

В съвременните условия, важноста на управленските решения е безспорна. Управленското решение трябва да отразява интересите на цялата система, която се управлява, да бъде съгласувано, да бъде ясно формулирано, обосновано и конкретно. Това означава в него да бъдат посочени мястото, времето и начинът на изпълнението му, както и изпълнителите му. Важно е също така да бъде взето на необходимото равнище на управление, както и да бъде взето навреме, тъй като ефективно е само своевременно взетото решение.

Много често между служители, които работят заедно възникват противоречия. Проблемите, с които сблъскват, са породени от противоречия свързани различните стилове при вземане на решения. Практиката показва, че когато стила на вземане на решения, се различава драстично, много често се пораждат конфликти и напрежение. В такива случаи самият конфликт не

позволява на служителите да използват пълноценно способностите си при изпълнение на поставените задачи.

В много компании нивото на управление може да бъде определено формално, в зависимост от това колко решения се вземат. Обхватът на решенията т.е. кръга от хора и събития, върху които оказват влияние решенията е особено важна мярка за позицията в управлението. Добра индикация за обхвата на решението е доколко един човек може да взема решения без друг да проверява решенията, които е взел. Всъщност, твърди се, че истинското ниво на управление може да бъде измерено много просто чрез количеството време, през което отсъстваш от офиса преди някой да забележи. (4, с.145)

По наше мнение начинът, по който мениджърите вземат решения, играе ключова роля относно ефективността и личния им успех. "При вземането на

управленски решения се проявяват личностните особености на мениджърите, като това е процес, който протича в групите.” (2, с.134) Практиката показва много случаи при които мениджъри не успяват не защото вземат грешни решения, а защото начинът, по който взимат решения, поражда проблеми. Понякога това им отнема доста дълго време, друг път пък решават прекалено бързо.

Нашето виждане е, че за да бъдат ефективни и за да имат успех, мениджърите трябва:

1. да разбират собствения си стил за вземане на решения;
2. да знаят как да идентифицират, разбират и работят с различните стилове на другите хора;
3. да напасват техните собствени стилове за вземане на решения към вида работа, за която са най-подходящи.

Поради тази причина считаме, че е целесъобразно да се изясни какво представлява стила за вземане на решения, кои са факторите, които оказват влияние върху стиловете за вземане на решения и на тази основа да идентифицират различните стилова за вземане на управленски решения.

Терминът „стил” означава заучени навици. (1, с.752) Следователно „стилът за вземане на решения” се отнася до заучени навици за вземане на решение. Като всички наши стилове - начин на писане, на говорене, на обличане или на игри, ние се учим да вземаме решения в училище, в заниманията ни през свободното ни време и следвайки примерите на другите. Поради различното обкръжение и опит, хората научават разнообразни начини за вземане на решения.

Стиловете на хората за вземане на управленски решения се различават. Някои обичат да поемат

риск, други избягват риска. Някои предпочитат да вземат решения сами, а други- само в групи. Някои хора разчитат изцяло на интуиция, други процедурат само на базата на задълбочен анализ. Някои действат бързо, други- бавно. Някои хора изглеждат уверени във всичко, други виждат света в сферата на вероятностите и възможностите, отколкото на основата на твърди факти.

Заради ефектът, който оказват върху постиженията, културата и професионалното развитие, различията в стиловете на вземане на управленско решение представляват интерес за много големи компании. Резултатите от проведени от група американски изследователи проучвания относно основните фактори, които допринасят за тези разлики показват, че ключовите разлики в стиловете за вземане на решения зависят от следните два фактора: (3, с.1-17)

1. **Използване на информация** - количеството информация, отнесено действително при вземането на решение;
2. **Фокус** - броят на възможните алтернативи при достигане на решение

Трябва да уточним, че тези фактори обхващат два основни етапа от процеса на вземане на решение: анализиране на ситуацията и формулиране на решение. Двата фактора са абсолютно независими един от друг. Това, какъв обем информация използва човек, няма нищо общо с това колко алтернативи обикновено идентифицира. Възможно е да се използва много информация и да се идентифицират много алтернативни решения, или да се използва много информация, но да се идентифицира едно решение. Разглеждани заедно, двата ключови фактора допринасят за голямо разнообразие в човешко поведение.

Първият фактор, който оказва влияние върху стила за вземане на управленско решение е **използването на информация**. Мениджърите се различават значително по това какъв обем информация използват, при вземането на решения. Всички познаваме мениджъри, които вземат спонтанно решения, действат на мига и такива, които не биха направили и крачка без да анализират всичко в детайли.

В хода на своите проучвания американските изследователи наричат „бързодействащия, притеснявайки се по-късно“ стил, **задоволителен стил**. По-аналитичния стил наричат **краен стил**. При задоволителния стил се използва малко информация, която е достатъчна, за да се получи едно или повече „достатъчно добри“ решения на проблема. Привържениците на този стил могат да обработват с огромни обеми от информация, но просто не желаят да се занимават с това. Те имат нужда да продължават и да не губят време да анализират нещата отново и отново.

За разлика от тях привържениците на крайния стил искат да имат всяка подходяща информация преди да вземат решение. Те знаят, че важните точки са неуловими и лесно могат да бъдат недогледани, причинявайки огромни проблеми по-късно. Те действат, когато са сигурни, че не са пренебрегнали някой важен детайл. Искат да са сигурни, че са

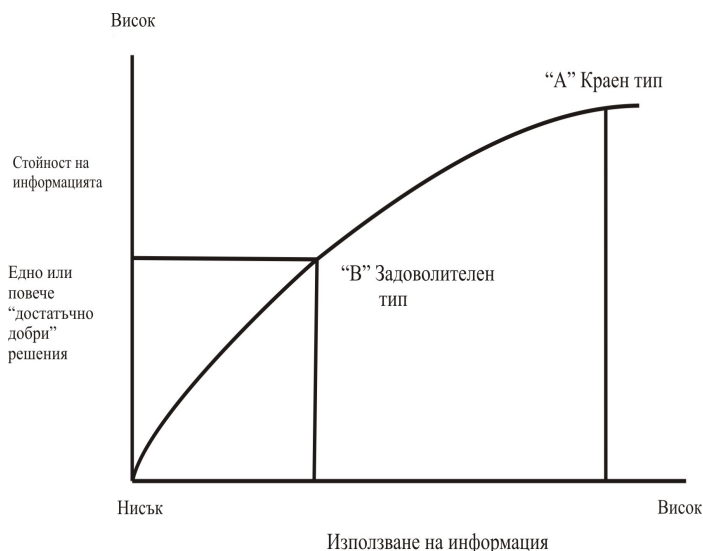
взели печелившо, висококачествено решение, дори то да е коствало време и пари.

Повечето навици на мениджърите, по отношение на използването на информация в по-голяма или по-малка степен съвпадат с единия от тези два модела. Мениджърите могат да променят начина на използване на информацията при промяна на ситуацията.

Разликите между задоволителния и крайния стил са представени на фигура 1. Както показва фигура 1, първата информация, която се получава за даден проблем, е най-ценна за вземащия решение. Когато не се знае нищо за даден проблем, тези тази информация може да бъдат наистина от голяма полза. По-късно, след като са натрупани доста познания за ситуацията е малко вероятно нова информация да промени разбирането за ситуацията.

Както се вижда от фигура 1 привържениците на задоволителния стил клонят към ограничаване използването на информация до информацията, която допринася най-бързо за разбирането на проблема. Веднъж разбрали, че имат достатъчно информация да изберат едно или повече приложими решения, те спират да търсят повече информация. Обикновено знаят, че имат на разположение повече информация, но смятат, че не е практично да губят време, за да го обмислят.

Фигура 1. Два стила за използване на информацията, свързани със стойността на информацията.



Източник: Driver M., Brousseau K. and P.Hunsaker, *The Dynamic Decision Maker*, Jossey-Bass Publishers- San Francisco, 1993, p.6

За разлика от тях, привържениците на крайния стил продължават да използват информация, докато не са убедени, че наистина няма нова информация, която да им даде нови идеи относно конкретния проблем. Обикновено, те остават отворени към всяка информация, която може да допринесе за по-нататъшното разбиране на ситуацията.

От значение е да отбележим, че има мениджъри, които попадат извън тези две обширни категории. Например има мениджъри на които информацията никога не е достатъчна или такива, които правят прибързани заключения, като не разполагат с почти никаква информация. Практиката показва, че такива хора нямат успешна кариера в организациите и не се срещат често сред мениджърите.

Трудно е да определи дали един стил е по-добър или по-лош от друг стил. Това зависи от особеностите на конкретната ситуация, в която се използва. Като основни въпроси,

които се поставят при определянето на най-подходящия стил за дадена ситуация могат да се посочат:

- Има ли натиск, по отношение на времето?
- Решението критично ли е?
- Информацията сложна ли е?

В ситуация, при която има голям времеви натиск и важноста на решението не е толкова голяма, задоволителния стил е най-подходящ. Обратно, ако липсва времеви натиск и се решава много сложен въпрос, който е от голяма важност за организацията крайния стил е най-подходящ. Много важно е мениджърът да познава своя стил и да го приспособи към работата, подходяща за този стил или да промени стила си за да пасне към работа, която извършва, но изисква различен стил.

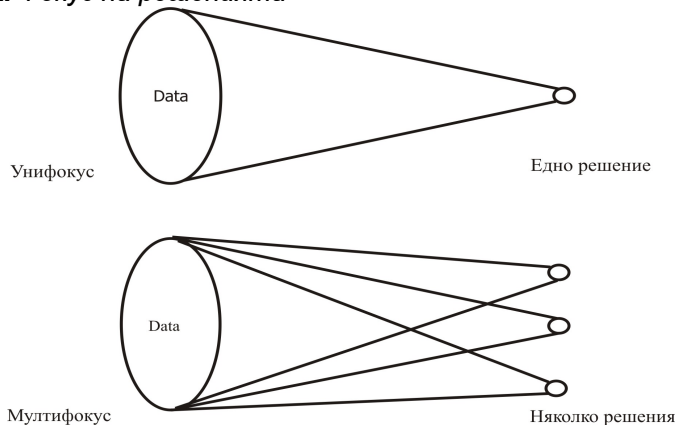
Вторият фактор, който оказва влияние върху стила за вземане на управленско решение е **фокусът**. При възникване на проблем, някои хора използват информация, за да

стигнат до едно решение— това е един начин на действие за справяне с проблема. Други гледат на информацията относно проблема като на водеща до варианти от решения- различни алтернативи за разрешаване на проблема.

Тези два стила произтичат от фокусните различия. Както е

показано на фигура 2, при **унифокус** стила се използва информация, за да се предприеме само едно определено действие. Обратно, при **мултифокус** стила, се използва информация, за да се стигне до няколко алтернативи. (3,с.8-11)

Фигура 2. Фокус на решенията



Източник: Driver M., Brousseau k. and P.Hunsaker, *The Dynamic Decision Maker*, Jossey-Bass Publishers- San Francisco, 1993, p.9

Например, когато се решава какви инвестиционни стратегии да предприеме организацията, при мултифокусния стил се акцентира върху многообразно портфолио. Следователно, мултифокусното решение може да бъде инвестиране на средства в недвижимо имущество, компакт дискове, облигации, акции на вътрешния пазар, на чуждия пазар и т.н.

За разлика от него стила унифокус може да се изрази в проучване на инвестиционна информация и след това избора на вида инвестиция - например, взаимен фонд на приходи и растеж има най-голяма вероятност да отговори на специфична инвестиционна цел. Стилът унифокус по същество поставя всички инвестиционни инструменти в една кошница- която може да бъде много стабилна или много рискова- вместо

да избере диверсифицирана, мултифокусна стратегия.

В процеса на вземане на управленски решения могат да се наблюдават и двата фокус стила. Като пример за унифокус стил можем да посочим Томас Уотсън, основателят на Ай Би Ем. Уотсън през целия си живот строи империя, фокусирана изцяло върху лансирането на бизнес компютри. За мултифокус стил ще дадем пример с бизнесмен, който използва успехите си в петролния бизнес като трамплин за широк обхват от нови дейности в съвсем различни сфери, като хотелиерство и изящни изкуства.

Когато мениджърите които са привърженици на стила унифокус работят съвместно с хора, при които преобладава мултифокус стила може да възникнат конфликти. Характерно за привържениците на унифокус

стила е, че те винаги е имат ясна идея относно това, каква точно цел искат да постигнат, така че да могат бързо да оценят дадено решение като добро, ако то води директно към целта, или като лошо, ако не води. За разлика от тях привърженици на мултифокус стила са склонни да виждат повече „за“ и „против“ във всяко действие или състояние на нещата. Незабавният отговор може да доведе до междуличностни конфликти. Тези реакции често сигнализират за предстоящи проблеми в отношенията на работното място, които могат да породят лоши последствия за персонала и организацията. Практиката показва че, фокус различията имат голямо влияние върху отношенията между хората-дори повече от различията по отношение на използването на информация. За ефективното справяне с възникнали конфликтни ситуации е необходимо познаване и правилно определяне на стила на вземане на управленски решения

Различията по отношение на стила на вземане на решения, често допринасят за сформирани на

неформални групи в организациите. Конфликтите, които тези стилкови различия поражда са естествени, но те не са необходими. В повечето случаи те могат да бъдат намалени или управлявани. Всъщност, самите различия могат да сформират база за изключително продуктивни взаимоотношения.

Въз основата на комбинацията от двата фактора- използването на информация и фокуса, които оказват влияние върху стила на вземане на решения се получават четири основни стила за вземане на решение, показани на фиг.3. Изследванията показват, че всеки мениджър е склонен да използва най-често един от тези стилкове, но част от всеки стил може да види в поведението на мениджърите вземащи решения в различни ситуации.

Мениджърите се различават по това доколко разчитат на даден стил. Някои от тях използват отделен стил много често, докато други могат да използват същия стил умерено, дори и това да е техния най-често използван стил.

Фигура 3. Основни стилкове за вземане на управленско решение

	Задоволителен тип	Краен тип
Унифокус	Решителен	Йерархичен
Мултифокус	Гъвкав	Интегративен

Решителният стил е комбинация от задоволителния стил и унифокус стила. Мениджърите, които използват този стил на вземане на решения използват минимално количество информация, за да вземат бързо ясно

решение за възникнал проблем. Мениджърите, които използват този стил ценят действието, скоростта, ефикасността и постоянството. Веднъж взели решение, относно някакво действие, те са склонни да се

придържането към него. Вместо да анализират ситуацията по-нататък или да търсят други алтернативни решения, те насочват вниманието си към други ситуации, изискващи действие. В отношенията си с другите хора, отличителни черти на привържениците на решителния стил са честност и лоялност.

Гъвкавият стил е комбинация от стиловете задоволителен и мултифокус. Подобно на привържениците на решителния стил, така и тези, които предпочитат гъвкавия стил се придвижва бързо, като при тях акцентът се поставя върху адаптивността. На всяка информация се гледа като на носеща няколко значения или изводи. Натъквайки се на проблем, изискващ действие, мениджърите, които използват този стил на вземане на решения бързо намират начин за атакуване и ако се окаже, че това не действа, те бързо намират друг начин на действие. Във всеки един момент при промяна на ситуацията, мениджърите, които използват този стил заменят тактиката друга, често с учудваща бързина. Във взаимоотношенията си със служителите мениджърите, които прилагат гъвкавия стил на вземане на решения са внимателни подкрепящи. Винаги избягват конфликтите.

Комбинацията от краен и унифокус модел е в основата на **йерархичния стил** на вземане на управленски решения. Мениджърите, които прилагат този стил на вземане на решения използват много информация, за да анализират даден проблем и след това внимателно правят много детайлен план за справяне с проблема. Те ценят подробния анализ и качеството. При тях търсенето на решение на проблема се превръща в търсене на най-доброто решение. За да намерят най-добрия начин на действие, те

изискват използване на подходящ метод за анализ, за да разучат всички приложими факти, които ще доведат логично до най-качественото решение.

В социален аспект, мениджърите, които използват този стил сформират отношения, базирани на взаимно уважение. Те обикновено предпочитат дълбоки, дългосрочни взаимоотношения, пред голямо разнообразие от познанства.

Интегративният стил е комбинация от краен и мултифокусен стил. Мениджърите, които използват този стил на вземане на решения подобно на привържениците на йерархичния стил използват много информация, за да анализират и оценят дадена ситуация. Но за разлика от тях вместо да се фокусират върху едно решение, те по-скоро изследват проблема от различни гледни точки, за да намерят различни алтернативи за неговото разрешаване. Мениджърите, които използват този стил предпочитат да провеждат няколко действия едновременно.

Въпреки че, привържениците на този стил ценят експедитивността, качеството и адаптивността, за тях важно значение имат креативността и проучването. Методите и плановете никога не са фиксирани или крайни, тъй като според тях нито една ситуация не е еднаква с друга и ситуацията се променят. Интегративният стил е много подходящ при работа по групи тъй като привържениците на този стил на вземане на решения обичат разнообразни идеи. Те преуспяват най-добре в атмосфера на коопериране и доверие.

В заключение ще обобщим, че нито един от описаните стиловете, не е по-добър или по-лош от останалите. Няма най-добър стил или най-неуспешен стил. Всеки един от стиловете за вземане на

управленски решения има силни и слаби страни. От значение е да се отбележи, че дали силната страна е силна и слабата е слаба зависи от обстоятелствата, при които даден стил се използва. Докато стилът не се появи когато възникне ситуация, силните и слабите страни са потенциални силни и слаби такива. Ако определен стил не пасва при изпълнението на определена задача или ситуация, изискваща вземане на решение, неговите потенциални силни страни нямат никакво значение, както и неговите слаби страни, които вече не са потенциални.

Можем да направим извода, че решителния и гъвкавия стил за вземане на решения са ефективни,

когато нещата трябва да бъдат свършени сега, особено когато последствията, които трябва да бъдат взети под внимание, са относително прости и ясни. Йерархичния и интегративния стил за вземане на решения са подходящи когато проблемите са сложни и решенията ще имат скъпи и дългосрочни последствия. Решителния и йерархичния стил за вземане на решения имат предимство при силно структурирани или регулирани ситуации, където експерименти или изследвания не се толерират. Но от друга страна, гъвкавия и интегративния стил са ненадминати при силно променливи ситуации, при които има много нови територии за разкриване.

ЛИТЕРАТУРА

1. Георгиев Р., *Делови решения: методология и организация*, С., 2005
2. Майерс Д., *Сициална психология*, СПб: Питер, 2001
3. Филипова М., *Влияние на личността на мениджъра върху процеса на вземане на управленски решения*, Деаннадесети национален симпозиум "Качество, конкурентоспособност, устойчиво развитие", София, 2007
4. Driver M., Brousseau k. and P.Hunsaker, *The Dynamic Decision Maker*, Jossey- Bass Publishers- San Francisco, 1993
5. Samson D., *Managerial decision analysis*, IRWIN, 1988