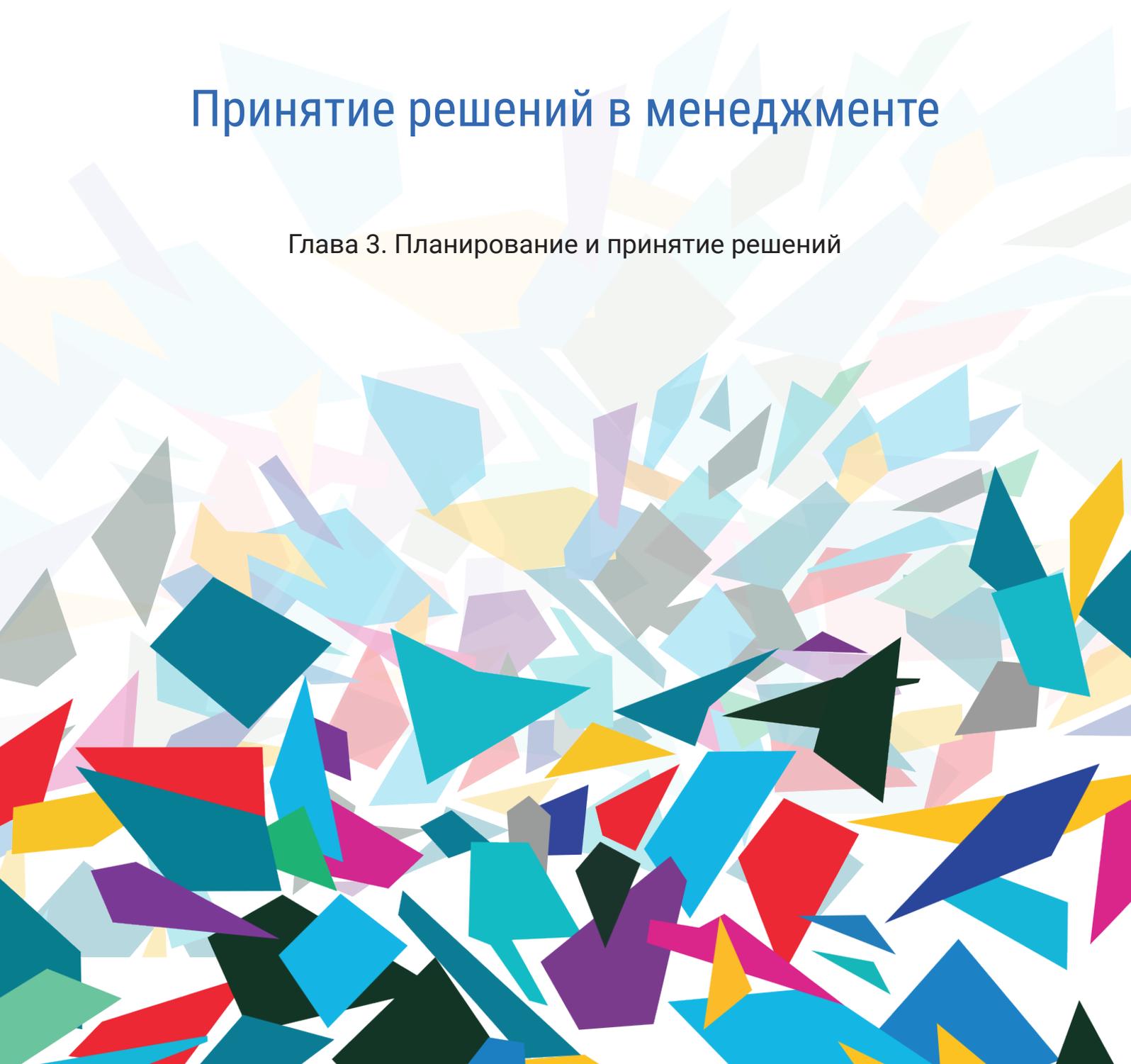


# МЕНЕДЖМЕНТ

## Принятие решений в менеджменте

Глава 3. Планирование и принятие решений





В любой отрасли – будь это банковское дело, бизнес, транспорт, здравоохранение или профессиональный спорт – менеджеры должны уметь распределять ресурсы, уточнять цели, принимать решения и определять стратегии. Важной частью эффективной организационной работы является, процесс принятия решений.

Принятие решений – выбор наиболее оптимального варианта среди альтернативных возможностей. Принятие решений может быть вызвано конкретным действием или общим процессом.

Один из этапов процесса принятия решений – осознание необходимости принятия решения, но прежде, менеджер должен ознакомиться с предложенными альтернативами. Определение и описание характера процесса принятия решений предполагает выбор и реализацию «лучшей» альтернативы.

Слово «лучший» означает самое эффективное решение. Безусловно, менеджеру может потребоваться много времени, чтобы понять, что его решение было эффективным. Например, в 2009 году лидеры правительства США приняли решение об инвестировании нескольких миллиардов долларов в разоренные финансовые институты и другие отрасли бизнеса. Экономисты и другие специалисты могут потратить несколько лет или даже десятилетий на то, чтобы понять, эффективно ли были потрачены выделенные средства.

Менеджеры должны принимать различные решения. Однако многие типы решений сгруппированы в такие две категории, как ориентированные и неориентированные:

- Ориентированные решения – относительно структурированные или повторяющиеся с определенной регулярностью решения.
- Неориентированные решения – по сравнению с ориентированными решениями встречаются очень редко.

Помимо решений, имеющих несколько типов, можно выделить и несколько видов принятия решений. В разных ситуациях менеджеры либо хорошо понимают все условия принятия решения, либо же совсем не осведомлены о некоторых из них.

Сегодня решения в организациях принимаются в условиях неопределенности. Менеджерам, принимающим решения, следует быть всесторонне осведомленными о ситуации, действовать логически и рационально. Таким образом, решения могут быть приняты в таких условиях как: определенность, риск и неопределенность.

Определенность – ситуация, в которой все условия и альтернативы принимаемых решений заведомо известны.

Риск – оценка вероятности всевозможных затрат и условий каждой альтернативы.

Неопределенность – ситуация, в которой лицо, принимающее решение, не может определить результаты каждого условия и связанных с ними рисков.

Состояние, когда принимающий решение знает альтернативы и условия, связанные с каждым принимаемым решением, называется состоянием надежности. Например, менеджеры компании Singapore Airline принимают решение о приобретении пяти новых реактивных лайнеров. Следующее решение было связано с вопросом, у кого приобрести самолет. Потому что в мире есть только две компании, которые производят реактив лайнер: Boeing и Airbus. Singapore Airline полностью ознакомлены с требованиями обоих продавцов. Каждый продавец уже успел доказать свою компетентность и гарантирует качество своего товара, а также выполняет доставку своевременно. Airline, знающий альтернативные условия, оценивает обе стороны. Здесь очень низка вероятность принятия неприятного решения. Однако некоторые решения компаний заключаются в доверительном состоянии, т. е. на уровне доверия. В связи с нестабильностью и универсальностью современного бизнеса такие случаи встречаются редко. Даже в случае принятия решения о покупке лайнера, в котором мы рассматриваем доверительное состояние, могут встречаться и неясности в некоторых моментах. Несмотря на то, что компании-изготовители воздушных судов не указали точные сроки поставки лайнеров, они должны учитывать их в контракте о покупке. Следовательно, рассматривая каждую альтернативу, решение о покупке лайнера может обеспечить только частичную надежность.

При принятии решений на уровне риска оценивается возможность их исполнения с определением доступности каждого эквивалента, возможных издержек и стоимости. Например,



компания Ford принимает решение о реконструкции самого успешного и самого популярного дизайна автомобиля F-150. Главной особенностью нового дизайна стала замена стального настила модели из чугуна на алюминиевый настил. По первоначальному мнению фирмы, алюминиевые прокладки облегчают движение транспорта, чем сталь. Риск в этом случае заключается в том, что: если покупатели не оценят алюминиевое покрытие нового автомобиля и не полюбят новый дизайн, то компания Ford не сможет причинять более серьезные последствия своим автомобилям и даже может потерять имидж, как самый успешный автомобиль.

Большинство решений в существующих компаниях принимаются в условиях неопределенности. Принимающий решение не знает, как и альтернативных способов решения, так и их последствий и степени, связанного с ними риска. Причина тому – универсальность, быстрое развитие и среда обслуживания современных компаний. Широкое применение интернета на современном этапе интенсивной конкуренции повысило уровень доходов компаний и возможность большинства менеджеров принимать решения в условиях неопределенности. Таким образом, неопределенность – это одно из очевидных условий, которые даже не очевидны для самих менеджеров и допускают ошибки. Например, Лорен Бреннан Онейл – является основателем и исполнительным директором компании «10-минутный маникюр», которая осуществляет быстрое обслуживание в аэропортах.

С момента создания в 2006 году, компания, в кратчайшие сроки добилась успеха и показала быстрые темпы роста. Однако, экономический спад в 2009 году, подтолкнул Онейл пересмотреть свою идею и принять решительные меры для того, чтобы остаться на рынке с огромным количеством неопределенных граней. Компания начала контролировать уровень доходов и расходов своих вновь открывшихся подразделений, не теряя времени, тем самым сохраняя места, приносящие доходы, и покрывая затраты. В результате она пересмотрела свой бизнес-план, начала поиски нетрадиционных мест, сократила количество сотрудников, количество продукции, и в качестве второго источника дохода, начала продавать продукцию онлайн.

### Памятка менеджера

- Менеджеры должны знать направление своих повседневных решений и то, в каких случаях они не поддаются ориентированию.
- Нужно понимать с какими условиями были приняты решения.

Большинство людей, принимая определенные решения, считают свои действия разумными. Очевидно, что многие специалисты считают, что менеджер должен быть рациональным в процессе принятия решений. Если так, то рассмотрим основные и рациональные подходы к принятию решений.

Классическая модель принятия решений – позиция, которая указывает на то, как менеджерам следует принимать решения.

Классическая модель принятия решений рассматривает менеджеров как рационально и логически мыслящих людей и описывает пути принятия решения.

Четко продуманные шаги в принятии рациональных решений способствуют сосредоточенности на фактических данных и логике, позволяя избежать безрезультатных прогнозов и заблуждений.

Шаги принятия рационального решения – определение и признание решения; определение выгодных альтернатив; оценка всех альтернатив с точки зрения эффективности, удовлетворенности и последствий; определение и использование лучшей альтернативы; оценка и контроль результатов выбранной альтернативы.

Несмотря на редкое практическое применение классической модели принятия решений, менеджеры все еще могут рационально подходить к решению проблем. Менеджеры должны быть уверены, что у них есть точная и полная информация о ситуации и проблемах.



Менеджеры должны внимательно оценить все альтернативы, чтобы в конечном итоге повысить успех выбранной. При неверной оценке способностей удовлетворения, возможности и последствия альтернативы, могут быть приняты неправильные решения.

Сконцентрироваться на принятии рациональных решений может показаться несложным, тем не менее исследователи обеспокоены частотой неправильных действий, совершенных менеджерами. В результате, некоторые эксперты в последнее время, напоминают руководителям о рациональности и использовании фактов при принятии решений. Это предупреждение было названо «Менеджмент, основанный на фактических данных». Руководители считают, что менеджмент, основанный на фактических данных, является «лучшей теорией, доступной для принятия решений», однако «пять принципов менеджмента», основанные на фактических данных имеют более важное значение, чем просто сбор и обработка цифр.

Они предлагают менеджерам следующее:

1. Обращайте внимание на жесткие факты и формируйте культуру, которая убеждает людей говорить правду, какой бы негативной и нежелательной она не была.
2. Постарайтесь принимать решения «на основе доказательств», что означает использование доказательств и ориентирование их на действия.
3. Рассматривайте свою организацию как незаконченный прототип – стимулируйте сотрудников на практику и обучение.
4. Ищите риски и недостатки в предложениях людей – даже хорошие лекарства имеют побочные эффекты.
5. Избегайте принятия непроверенных решений, которые основаны только на ваших собственных убеждениях.

Этот подход особенно полезно использовать, когда речь идет о результатах решений, «основанных на фактических данных управления», которые сформулированы на «непроверенных, но строгих» показателях.

### Памятка менеджера

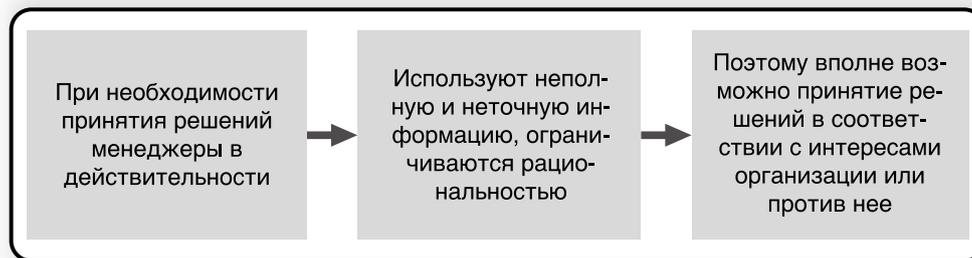
- По мере возможности менеджеры должны стремиться принимать рациональные решения, используя логику и фактические данные в процессе принятия решений.
- Важно понимать, что некоторые решения не подлежат рациональному анализу и что время не позволяет следовать некоторым логичным подходам.



Большинство решений могут быть успешными, если все обстоятельства логически оправданы. Однако решения редко основаны на логике и рациональности. Эксперты подсчитали, что американские компании используют примерно в 20% случаев нерациональные методы принятия решений.

«Я – независимый человек. Я слушаю мнение общества, но последнее слово остается за мной. Его реализация зависит от меня. Вот поэтому я не теряю веру в себя», – Ричард Брэнсон, Основатель и Генеральный Директор компании Virgin Group.

Герберт А. Саймон был одним из первых экспертов, признавших, что решения не всегда рациональны и логичны. Саймон получил Нобелевскую премию по экономике. На сегодняшний день его точка зрения признана административной моделью, характеризующей процесс принятия решения.



Надо заметить, что менеджеры могут использовать недостоверную информацию, ограничиваться лишенными логики выводами, а также склонны к принятию «удовлетворительных» решений.

Ограниченная рациональность – целенаправленные действия хозяйствующего субъекта, проводимые им в условиях, когда принятие наиболее эффективных решений затруднено в связи с отсутствием возможности располагать требуемым временем, информацией, а также недостаточностью ресурсного обеспечения.

Удовлетворение – удовлетворение решением, которое лишь частично достигает желаемого результата. Другим важным фактором, влияющим на поведение лиц, принимающих решения, является власть.

Коалиция – это неформальный союз людей или групп, сформированный для достижения общих целей.

Общей целью часто является благоприятное решение. Например, коалиция акционеров, во многих случаях, может оспаривать решение в совете директоров.

Влияние коалиции бывает положительным или отрицательным. Они помогают менеджерам эффективно управлять организацией и добиваться успеха, или наоборот, искажают хорошо продуманные стратегии и решения. Когда менеджеры присоединяются к коалициям, они должны оценить, действует ли коалиция в интересах организации и как ограничить форс-мажорные последствия ее деятельности.

Помимо логики и рациональности, одним из наиболее важных факторов в принятии решения является интуиция, а также повышенная ответственность. Интуиция – это своего рода внутренняя вера, чутье.

Порой менеджеры совершают определенные действия, потому что чувствуют, что это «правильно» или им кажется, что это вполне «реально». Однако это чувство возникает неслучайно. Напротив, оно основано на опыте. Внутреннее чувство может помочь менеджерам принять какое-либо решение.

«Интуиция – очень сильная вещь. На мой взгляд, она сильнее интеллекта», – Стив Джобс, основатель компании Apple, Генеральный Директор в течение долгих лет.

Конечно, не все менеджеры, должны верить в интуицию, а особенно те, у кого мало опыта, потому что, скорее всего, это приведет к провалу.

Еще одним важным поведенческим процессом, который влияет на принятие решений, является приверженность выбранному решению. В частности, это касается тех людей, которые сначала принимают решения, а затем осознают, что их решения ошибочны, и в конечном итоге адаптируются к неверному пути и направляют все ресурсы в русло этого решения.



Приверженность решению – неизменное отстаивание своей позиции при любых обстоятельствах.

Некоторые менеджеры заботятся о каждом принятом ими решении. Они пытаются следовать рациональной модели и имеют очень консервативный подход в своей работе. Такие менеджеры могут избежать ошибок и редко принимают решения, которые могут привести к большим расходам.

Другие менеджеры очень агрессивны при принятии решений и готовы пойти на риск. Они в значительной степени полагаются на интуицию, принимают неотложные решения и часто привлекают больше инвестиций.

Страсть к риску – азарт во время принятия решения. Как и у азартных игроков, вполне вероятно, что возможность рискованных менеджеров добиться успеха может быть намного выше, чем у их консервативных коллег; однако не исключена вероятность того, что они могут понести большие потери.

Личная этика – это персональный взгляд на «хорошее» и «плохое» поведение. Каждый компонент управленческой этики включает в себя множество решений. Менеджер не должен забывать, что этические убеждения также влияют на их решения, как и склонность к политике и риску.

### Памятка менеджера

- Хотя менеджеры считают, что они рациональны и логичны, им не следует забывать, что их поведение и характер может реально повлиять на их решения.
- Вы должны понимать, что отклонение от рациональности не приводит к неправильному выбору. Например, интуиция может помочь в принятии правильного решения.

### Групповое и командное принятие решений в организации

Во многих организациях важные решения принимаются не отдельными лицами, а группами и командами. Например, так поступают Исполнительный комитет компании The Walt Disney, группы проектирования продуктов компании Texas Instruments и команды планирования маркетинга Olive Garden. Обычно менеджеры решают, могут ли отдельные сотрудники или группы и команды принять конкретное решение. В этом случае, важно знать формы групповых и командных решений, их преимущества и недостатки.

Наиболее распространенными методами принятия решений группой и командами являются группы взаимодействия, группы Дельфи и Метод номинальной группы. Этот метод группового принятия решений часто проводится в режиме онлайн.

В интерактивных группах и командах, группа или участники, принимающие решения, открыто обсуждают и выбирают лучшие альтернативы.

Группа дельфи – это форма принятия групповых решений, которую группа использует для достижения консенсуса.

Метод номинальной группы – это структурированный метод, используемый для создания креативных и инновационных идей.

Менеджеры могут повлиять на эффективность групповых и командных решений, зная преимущества и недостатки группы или команды. Чтобы увеличить вероятность успешного принятия решения группы или команды, менеджеры должны научиться управлять этим процессом в группе или команде.

Вы можете управлять своим временем и расходами, установив окончательные сроки. Когда специальная команда намеренно формируется для принятия решений, то, по крайней мере, частично можно избежать доминирования. Сильный менеджер организации должен определить, кто пытается доминировать, и не позволить этому человеку вступать в группу или объединять сильных решительных людей.