Богомазов С.В.
аспирант факультета управления института экономики и управления
Новгородского государственного университета
им. Ярослава Мудрого
bogos@inbox.ru

Ловушки для менеджеров

проблемы принятия управленческих решений в предпринимательских структурах России

Аннотация

Статья посвящена проблемам, с которыми сталкиваются руководители российских предприятий при принятии управленческих решений. В работе описаны основные признаки деструктивного поведения руководства. Разобраны конкретные этапы процесса разработки и принятия решений, которым на российских предприятиях уделяется недостаточное внимание.

Существование предпринимательских структур неразрывно связано с разработкой, принятием и реализацией управленческих решений. От того, кто и как организует деятельность на предприятиях, зависят содержание и качество жизни, будущее всех и каждого.

В процессе принятия управленческих решений все менеджеры допускают ошибки. Однако это не вопрос «элементарного непонимания простых вещей», хотя такое впечатление и может возникнуть у стороннего наблюдателя. Большинство ошибок, так или иначе, связано с основными жизненными установками менеджеров. Чтобы распознать проблемы, возникающие в процессе принятия управленческих решений, необходимо найти общее в разных ошибках.

Рациональность и интуиция

Большинство проблем в принятии управленческих решений обусловлено отклонениями от рациональной процедуры принятия решений. Статистика показывает: до 60 % управленческих решений принимаются не путем рационального просчета альтернатив, а под воздействием субъективных факторов. Самые значительные отклонения от процедурной рациональности свойственны тем, для кого типично полностью полагаться на стереотипно-интуитивное принятие решений. Интуитивные механизмы принятия решений вырабатываются у людей в процессе их жизни в привычной окружающей среде.

Поэтому лишь в данной среде «стереотипная» интуиция и может сносно работать. Как только окружающая среда резко меняется, апробированный опыт зачастую не подходит – ситуации устроены по-новому, усвоенные поведенческие решения не эффективны. В таких случаях решения, которые «подсказывает» «стереотипная» интуиция, непригодны.

Проблемы возникают, когда решения, не являющиеся обыденными и повторяющимися, со значительной степенью неопределенности относительно конечного результата, рассматриваются как обыденные решения на любом уровне руководства. Такой подход является следствием недооценки сложности данного решения и важности его конечного результата. Это в свою очередь повышает вероятность неудачи при принятии и выполнении данного решения.

Подавляющее большинство решений, приводящих компании к катастрофе, можно отнести к одной из четырех категорий. Все они происходят либо (1) на этапе организации нового проекта, либо (2) тогда, когда фирма столкнулась с необходимостью реагировать на изменение и обновление бизнес-среды, либо (3) в процессе управления слияниями и поглощениями, или же (4) в результате усиления конкурентного давления.

Все перечисленное относится к принятию специфических решений для данной компании со значительной степенью определенности. В такие периоды перед фирмами встает множество непростых и многоаспектных задач, решение которых требует определенной гибкости и готовности к переменам. Именно на этих стадиях компании оказываются наиболее уязвимыми. Вместо того чтобы обнаружить скрытые резервы организации, подобные испытания зачастую выявляют незаметные до определенного времени слабые места (3, 5).

Опасные синдромы

Внезапные коммерческие крушения являются следствием одной из четырех деструктивных моделей поведения. Можно выделить четыре опасных синдрома:

1) ошибочные взгляды руководителя, которые приводят к тому, что в компании складывается искаженное представление о действительности;

2) губительные установки, которые «консервируют» это искаженное представление;

множество ошибок, вызывающих некорректные управленческие решения, допускается еще на этапе постановки проблемы, и это оборачивается для организации самыми серьезными последствиями

3) сбои в работе коммуникационных систем, призванных обеспечить прохождение потенциально важной информации;
4) лидерские качества, которые мешают руководителям компании корректировать выбранный организацией курс.

Задолго до того, как признаки надвигающейся катастрофы становятся очевидными, перечисленные синдромы начинают оказывать влияние на поведение руководителей высшего звена. Внешне организация выглядит вполне здоровой, однако ее внутренние механизмы начинают постепенно разрушаться.

Множество ошибок, вызывающих некорректные управленческие решения, допускается еще на этапе постановки проблемы, и это оборачивается для организации самыми серьезными последствиями. В частности, для людей, сформировавшихся в российской культуре, характерно непонимание того, что такое проблема.

Обычно, когда россияне ведут речь о проблеме, они имеют в виду либо тяжелое положение, из которого нужно выйти, либо ситуацию, в которой надо сделать выбор. В таком случае принятие решения сводится к ответу на вопрос «что делать?» без его предварительной увязки с вопросами «как видится проблема и почему?» и «как можно действовать?» (1, 2).

Ключевые слова:
предпринимательские структуры,
управленческие решения,
принятие решений,
топ-менеджмент,
рациональность,
интуиция,
коммуникации,
деструктивное поведение

Помехи при передаче данных и решения, принятые «на авось»

Довольно часто руководителям мешает принять правильное решение ненадежность информации, плохая организация коммуникаций, помехи, возникающие в ходе передачи данных. Основная проблема коммуникаций между элементами организационной структуры обусловлена неопределенностью во взаимоотношениях между отдельными структурными единицами компании.

При этом распоряжения руководства могут не соответствовать ситуации, не пониматься подчиненными, дублироваться, последующее сообщение может противоречить ранее посланным. Кроме того, в случае неопределенности ситуации горизонтальные связи становятся ненадежными, информация поступает хаотично, что вызывает информационный голод или, наоборот, избыток противоречивой информации (6).

На этапе генерирования вариантов решения для российских менеджеров характерно отсутствие восприятия множественности вариантов решения как самоценности. Лицо, принимающее решения, «хватается» за первый же оказавшийся у него в распоряжении вариант решения, не желая тратить время, силы и средства на поиски и изучение других возможных вариантов (4, 5).

Для принятия правильного решения важна оценка предпочтительности вариантов во всех важных аспектах. В то же время в предпринимательских структурах России встречается незнание ни методов прогноза развития событий при выборе того или иного варианта решения, ни случаев, когда их уместно применять, ни того, где и какую информацию с их помощью можно получить. Зачастую происходит так, что менеджеры попросту пренебрегает прогнозированием, имея обыкновение принимать решения «на авось».(1,2)

Ошибки

Непростительной ошибкой в принятии решений, свойственной многим менеджерам, является опускание последнего этапа в принятии решений – обратной связи. Даже самые остроумные и эффективные решения содержат в себе определенную долю погрешности. К тому же в современной предпринимательской среде посылки, на основании которых было принято решение, быстро устаревают. Если при проверке выявляется, что они не соответствуют новым условиям, их следует пересматривать.

Как показывает опыт, продолжение осуществления деятельности, которая себя изжила, является следствием отсутствия средств анализа и контроля. Такое утверждение верно как в отношении предприятий, занимающихся производственной деятельностью, так и в отношении решений, принимаемых на высшем государственном уровне.

Keywords:
entrepreneurship structures,
management decisions,
decision-making,
top management,
rationality,
intuition,
communications,
destructive behavior

Несомненно, из допущенных ошибок необходимо извлекать уроки. Но в действительности у многих компаний, в которых были приняты неэффективные стратегические решения, просто нет возможности извлекать какие-либо уроки. Некоторые заканчивают свой путь банкротами, некоторые переходят в собственность конкурентов, останки других были выкуплены после разорения.

Необходим ответ на вопрос: что же приводит руководителей к провалу?

Можно ответить так: это следующие неправильные действия:

1) создание организаций, которые неправильно оценивают окружающий мир и свое положение в этом мире;

2) нарушение механизмов управления;

3) губительные привычки руководства обостряющие возникшие проблемы.

То, что со стороны выглядит иррациональным и необъяснимым, менеджерам, попадающим в эти ловушки, кажется совершенно естественным и разумным. Исследование этого вопроса поможет руководителям вовремя заметить надвигающуюся опасность и избежать многих ошибок.

то, что со стороны выглядит иррациональным и необъяснимым, менеджерам, попадающим в эти ловушки, кажется совершенно естественным и разумным

Литература

1. Савельзон О. Культура принятия решений как фактор прогресса России. // Вопросы философии. – 2003. – № 10. – С. 31–45.
2. Савельзон О. Свобода выбора и процедурная рациональность. // Общественные науки и современность. – 2005. – № 1. – С. 109–121.
3. Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. / Пер. с англ. — М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 394 с.
4. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: учебник. – М.: Логос, 2000. – 296 с.
5. Акофф Р. Искусство решения проблем. / Пер. с англ. – М.: Мир, 1982 г. – 224 с.
6. Балаева О.Н., Титова Н.Л. Совершенствование процессов разработки и принятия управленческих решений в высших учебных заведениях: схема исследования. // Университетское управление: практика и анализ. – 2004. – №5–6.

рп

Bogomazov S.V.
post-graduate student, Faculty of Management,
Institute of Economics and Management,
Yaroslav-the-Wise Novgorod State University

Traps for managers
the problems of decision-making in entrepreneurship structures of Russia

Abstract

This article focuses on problems faced by managers of Russian enterprises in management decisions-making. The paper describes the main features of destructive behavior of managers. It analyzes the specific stages of development and decision-making processes, to which in Russian enterprises inadequate attention is paid.