

ПРИНЯТИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ



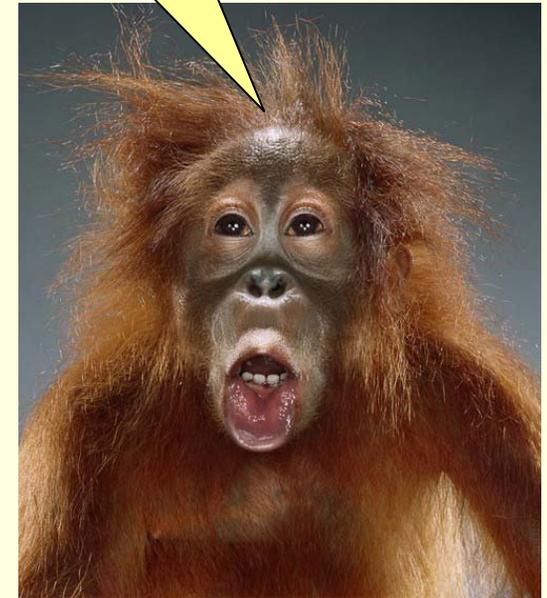
Автор: И.М. Попов
igor.m.popov@mail.ru

2008 г.

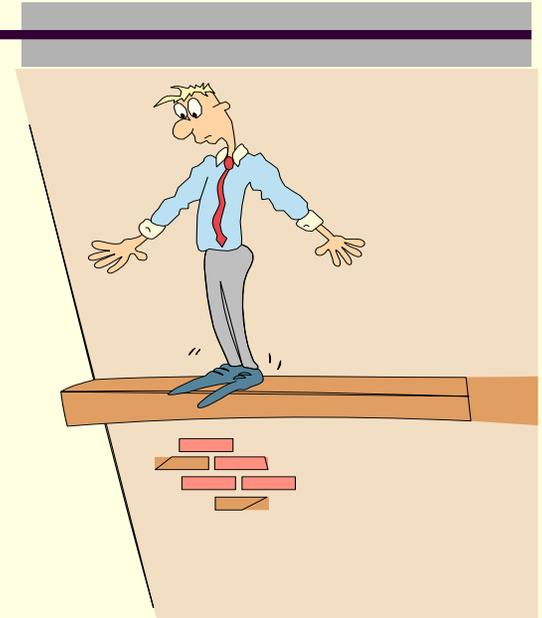
Структура тренинга

- **Блок-1. Что такое процесс принятия решений**
- **Блок-2. Трудности, барьеры, ошибки и ловушки**
- **Блок-3. Стили и стратегии принятия решений**
- **Блок-4. Принятие решений: единство теории и практики**

1,2,3,4,..



Блок 1.



Что такое процесс принятия решений

Все очень просто!

Решение – выбор альтернативы

- Процесс выбора одного варианта действий из множества возможных.
- Решение – это выбор альтернативы.
- Альтернатива – любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий.

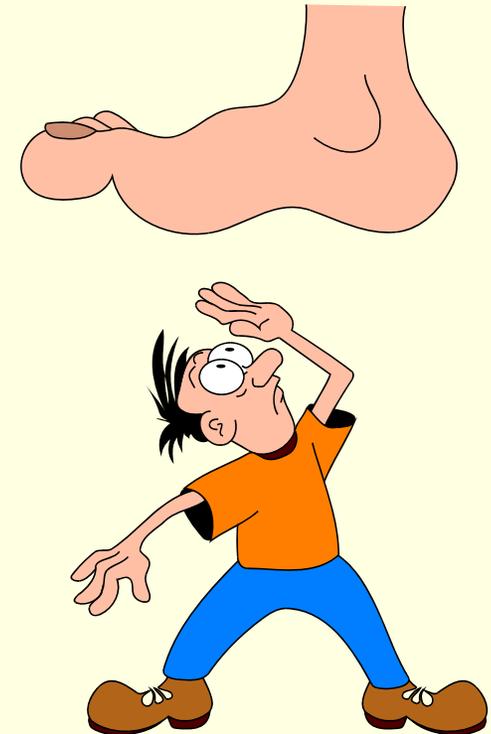


А можно ли и нужно ли выбирать несколько альтернатив («про запас»)?



Бюрократические факторы-1

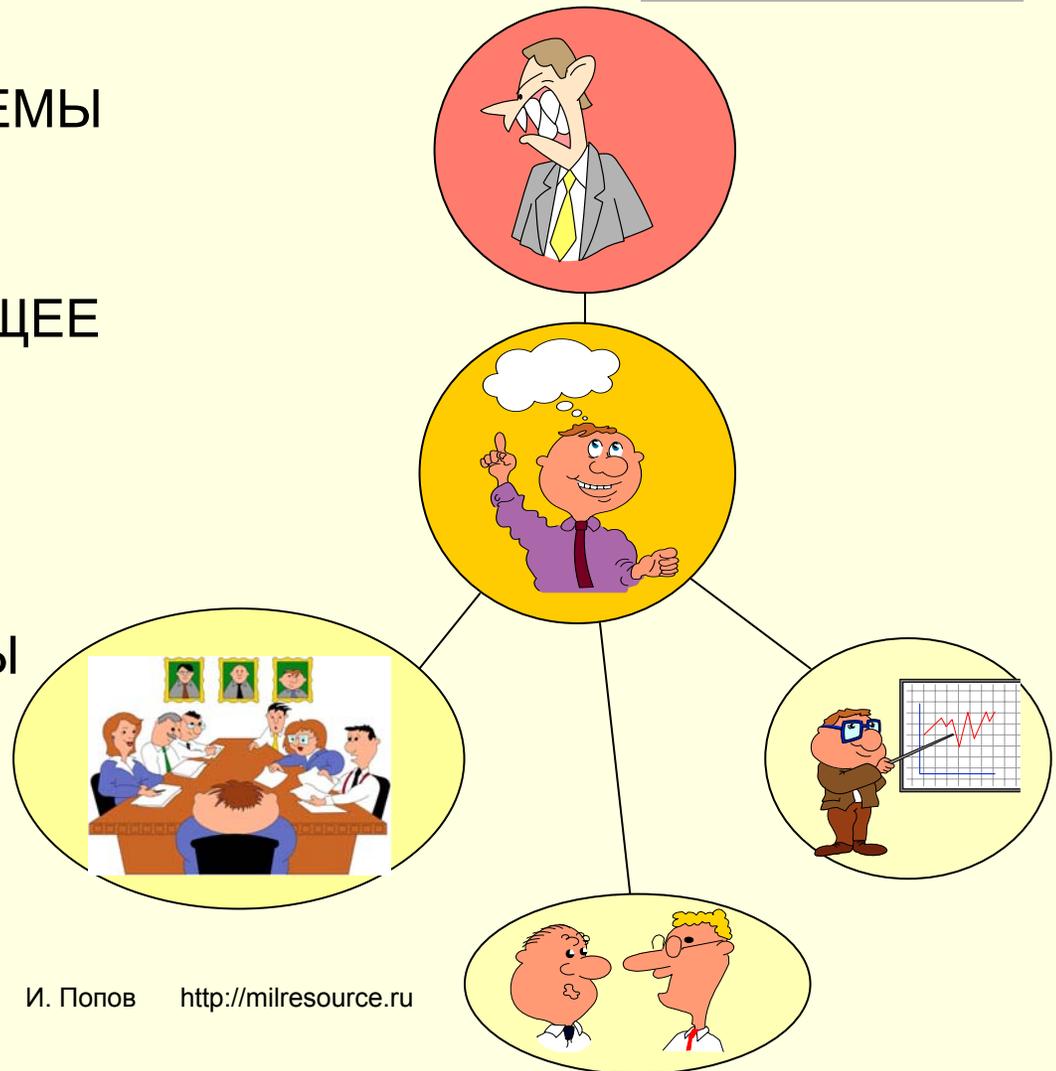
- Процесс принятия управленческого решения не есть стабильный линейный процесс.
- На него постоянно оказывают влияние множество дополнительных факторов бюрократического плана, которые корректируют, изменяют, затрудняют или опровергают все действия ЛПР.



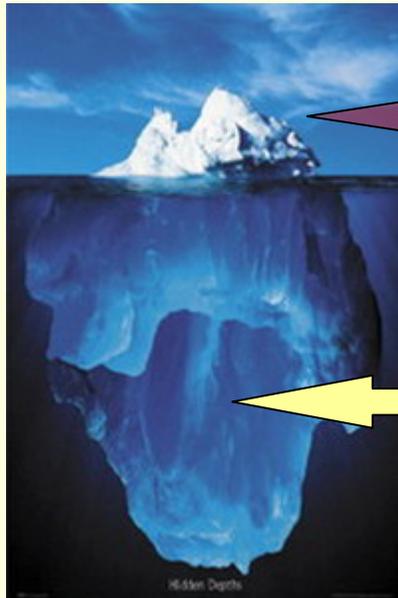
Каковы эти факторы?
Сталкивались ли Вы лично с их воздействием?

ЛПР и его команда

- ВЛАДЕЛЕЦ ПРОБЛЕМЫ
- ЛИЦО ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЕ - ЛПР
- АКТИВНЫЕ ГРУППЫ
- ЭКСПЕРТЫ
- АНАЛИТИКИ



Определение проблемы-3



Видимая часть проблем

Невидимая часть проблем

- Хорошо, если решение «невидимой части» проблем поможет добраться до корней проблем!

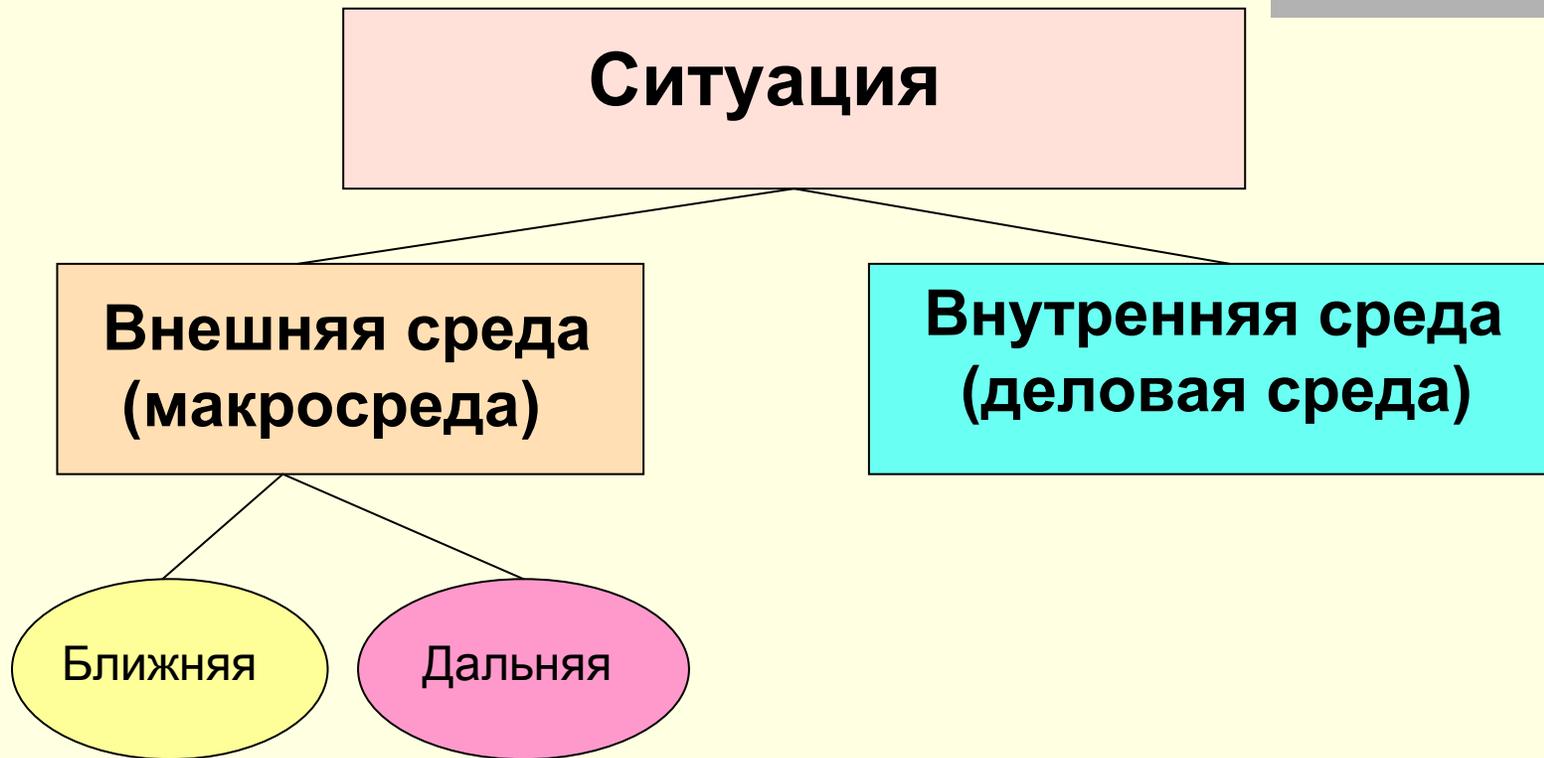
А если это – не айсберг, а остров?
Где искать корни проблемы?

Большинство организаций не решает проблемы,
а борется с их симптомами...

Что Вы думаете по этому поводу?



Анализ ситуации-2



«Дело Михаила Ходорковского»



Печальная участь ЛПР

- Всегда ли принятое решение самое лучшее?
- Не обязательно.
- Но ЛПР всегда **должен отвечать** за любое принятое им решение.
- Именно поэтому многие менеджеры (ЛПР) так не любят принимать решения, предпочитая делегировать эту ответственность подчиненным.



Есть ли у Вас комментарии по этому поводу из личного опыта?

Блок 2.



Трудности, барьеры, ошибки и ловушки

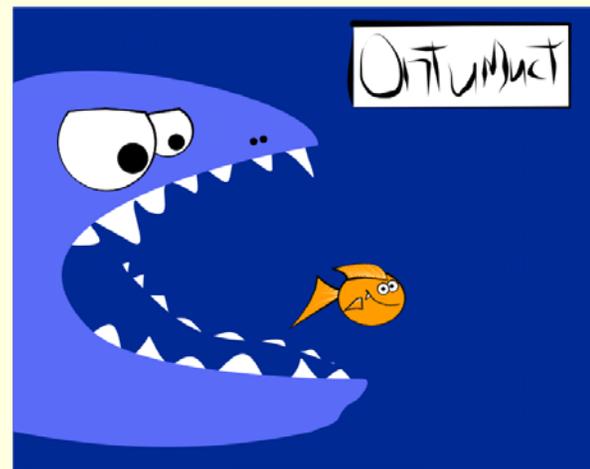
Теория «проспектов»-6

- **Вывод 3.** Эффект субъективной оценки малых, средних и больших вероятностей.
- Люди склонны завышать (переоценивать) маленькие вероятности (выигрышей) и занижать средние и большие вероятности достижения результатов.
- Этот эффект используется в страховом бизнесе.



Феномен «валентности»

- «Валентность» - положительная или отрицательная оценка человеком исхода какого-либо события.
- Люди завышают вероятность положительно-валентных событий и занижают вероятность отрицательно-валентных исходов.



Приятные и желательные события кажутся людям более вероятными (на 15% выше), чем неприятные и нежелательные (на 20% ниже).

А как с «валентностью» у Вас?



Буриданов осел

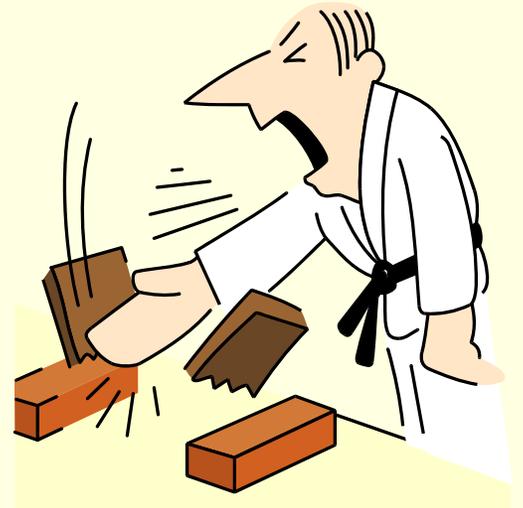
- Жил мудрец по имени Буридан. У него был очень умный осел, который любил рассуждать.
- Однажды осел оказался между двумя одинаковыми стогами сена и не смог определить, к которому следует идти.
- А без ясного ответа на свои вопросы он не привык двигаться. Так он, голодный, стоял и рассуждал, пока не умер от голода.



Существует некая **норма достаточности достоверности**. Иногда невозможна точная оценка ситуации, и решение должно быть принято на основании имеющихся данных или интуиции.

Промедление = проигрыш

Блок 3.



Стили и стратегии принятия решений

Стиль Политбюро

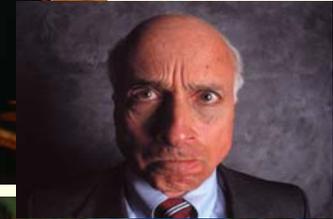
- Решения на заседаниях Политбюро КПСС принимались коллегиально.
- Это означало выработку проекта решения кулуарно, согласование этого проекта со всеми членами накануне заседания (визирование) и затем единодушное одобрение решения на самом заседании.
- Коллективная ответственность = общая безответственность.

Психологические феномены коллективных решений:
Единодушие на поверхности,
глубокие противоречия внутри.



Типы ЛПР в зависимости от А и К

- **Инертный: $A \ll K$**
- **Осторожный $A < K$**
- **Уравновешенный $A = K$**
- **Рискованный $A > K$**
- **Импульсивный $A \gg K$**



«Вася, давай!»

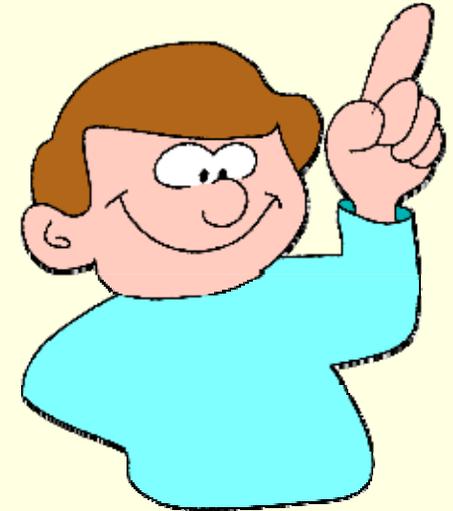
Менеджмент по-русски



- Принятие решений в условиях российской действительности имеет свою специфику. Согласны ли Вы с этим?
- Каковы характерные черты российского стиля принятия решений?
- Существует ли типовая модель принятия решений по-русски?



Блок 4.

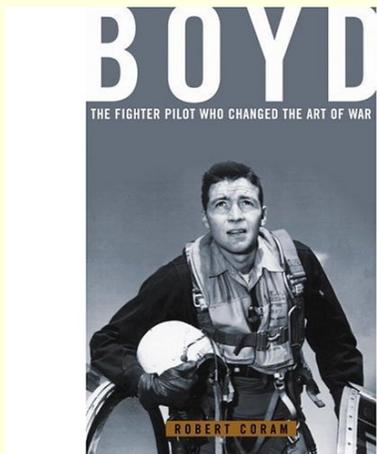


Принятие решений: единство теории и практики

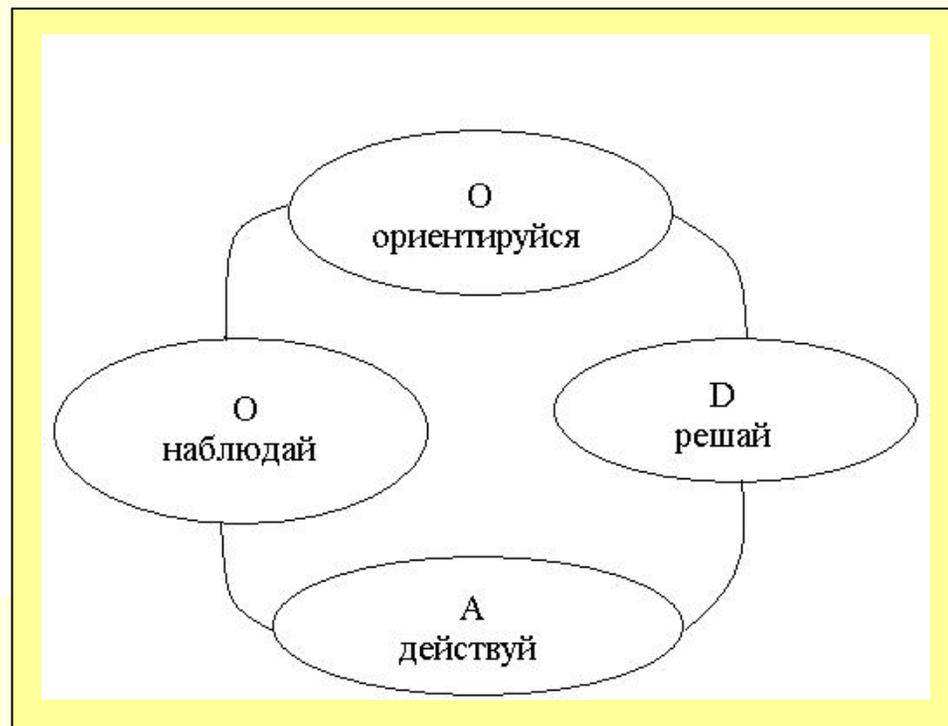
OODA:

«петля» полковника Бойда

- Джон Бойд (1927-1997) – военный теоретик, пилот ВВС США.



- Observe
- Orient
- Decide
- Act



А так ли уж гениальна эта формула?

Дамы принимают решения...

- Тенденция: все больше женщин «идут в бизнес». «Женский стиль» управления («мягкое управление») отражается и на процессе принятия решений.
- Большая ориентация на процесс и на качество, а не на результат и количество;
- Риск сводится к минимуму;
- Предпочтение отдается рутинным решениям;
- Акцент на взаимоотношения;
- Тщательность, внимание деталям, пунктуальность;
- Способность одновременно делать много дел;
- Коллективизм, демократизм;
- Высоко развитая интуиция;
- Меньшая конфликтность;
- Большая эмоциональность

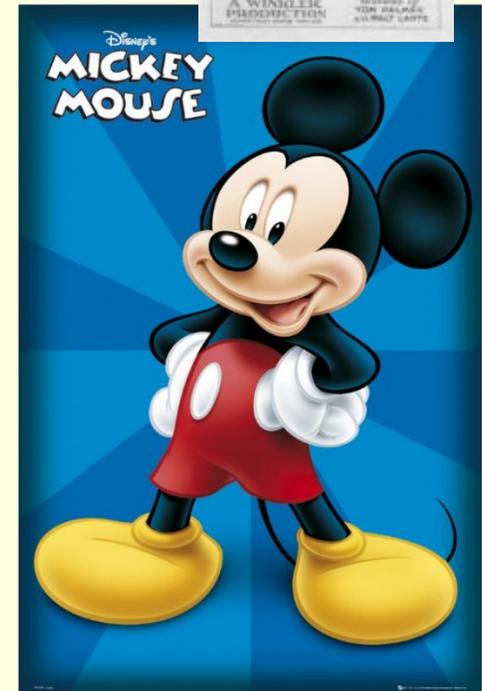
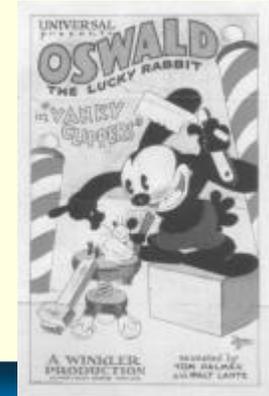


Что ещё?



Рождение Микки Мауса

- Первая сенсационная творческая идея Уолта Диснея – персонаж кролика Освальда. Но финансовая сторона проекта была крахом: Освальд был куплен конкурентами.
- Уолт Дисней создал новый персонаж – мышонка Микки Мауса. В 1928 г. Линдберг перелетел через океан, а Дисней выпустил мультфильм «Сумасшедший самолет» с Микки Маусом. Ленту назвали гениальной.



Как «Евросеть» Чичваркина проглотила «Техмаркет»-1

- **«Евросеть».** Крупнейшая российская торговая сеть по продажам оборудования и услуг сотовой связи. Основана в 1997 г. Евгением Чичваркиным и Тимуром Артемьевым. По итогам 2005 г. прогнозируется оборот в размере более \$2 млрд. при наличии как минимум 2500 торговых точек.
- **«Техмаркет».** Компания была основана Вадимом Зелениным в 1993 г. Долгое время лидировала на рынке мобильного ритейла России. В конце июля 2005 г. была куплена компанией «Евросеть». К этому моменту имела в своем составе 157 розничных торговых точек.



Резюме курса

«Золотые» правила и «бриллиантовые» модели



Заключение.

О правильности решений

«Любое Ваше решение – это ошибка»
(Эдуард Далберг)

- Очевидно, что неправильные решения проблем порождают новые проблемы.
- Но ведь с равным успехом и правильные решения являются источником проблем.

Значит:

- **правильных** решений не существует,
- **неправильных** решений тоже нет.



Что же делать ?????