



# Принятие управленческих решений

Юрий Самолов

Юрий Самолов

**Принятие  
управленческих решений**

«Автор»

2023

**Самолов Ю.**

Принятие управленческих решений / Ю. Самолов — «Автор»,  
2023

В условиях жесткой конкуренции современного рынка огромную роль в успехе любого бизнеса играют высокоэффективные, рациональные решения на всех уровнях. Это одна из основных ответственных функций руководителя, которой можно и нужно обучаться. Порой одно неверно принятое решение может привести к краху бизнеса, финансовым потерям, массовой текучке кадров и другим неблагоприятным последствиям. Почему так происходит и как этого избежать? Теория и практика принятия управленческих решений от бизнес-тренера и руководителя с 30-летним опытом Юрия Самолова.

© Самолов Ю., 2023

© Автор, 2023

# Содержание

Введение	5
Принятие решений	7
Этапы принятия решений по достижению цели	9
Наработка вариантов решения	12
Алгоритм принятия управленческих решений в сложных ситуациях	20
Суть проблемы	22
Конец ознакомительного фрагмента.	23

# Юрий Самолов

## Принятие управленческих решений

### Введение

Вся наша жизнь – это игра в шахматы. Цель игры – победа. Для ее достижения мы принимаем решения, как ходить и какими фигурами. Наш партнер по игре в шахматы – это опытный игрок, собственно, сама жизнь. Ее невозможно обмануть, уговорить пропустить ход.

Жизнь нам дает ситуации, в которых мы должны сделать правильный ход – нужный выбор, чтобы достичь желанной цели. В этой игре большие ставки, иногда от них зависит судьба не только конкретного человека, но и его близких, иногда даже целой группы людей.

У каждого человека, от руководителя до подчиненного, множество целей: оперативных, тактических, стратегических. Их достижение позволяет удовлетворять личные потребности и решать определенные задачи, получать ресурсы для продуктивной работы, жизни, личного развития и самореализации.

Принимая решение, мы рассматриваем различные варианты. Из них мы выбираем лучший, на наш взгляд. Как определить оптимальный вариант, который обеспечит эффективность достижения цели при минимальных затратах ресурсов?

Существуют различные способы принятия решений. Кто-то привык доверять своей интуиции, кто-то старается заранее просчитать возможные варианты развития ситуации, а кто-то предпочитает советоваться с более опытными людьми. Каждый способ принятия решений может быть более или менее эффективным в зависимости от обстоятельств.

Скажем, бывают ситуации, когда нет времени на раздумья и решения нужно принимать в моменте. В этом случае мы можем полагаться только на свою интуицию, поскольку сделать математические расчеты и построить прогнозы за считанные минуты физически невозможно.

Стоит отметить, что универсального способа принятия решений не существует. Всегда нужно ориентироваться на обстоятельства. Если у нас есть возможность обдумать ситуацию, взвесить все за и против, то на интуицию можно не рассчитывать. Если же есть вариант с кем-то посоветоваться, изучить статистические данные и прочие исследования, разумеется, таким шансом пренебрегать не стоит.

Но как бы то ни было, в условиях жесткой конкуренции современного рынка огромную роль в успехе любого бизнеса играют высокоэффективные, рациональные решения на всех уровнях руководства. Таким образом, рациональная составляющая, так или иначе, должна брать верх над предчувствиями и прозрениями.

Принятие решений в управленческой деятельности – это одна из основных ответственных функций руководителя, требующая знаний теории и практики процесса, умения анализировать и оценивать риски (возможности), принимать эффективные действенные решения.

Важно понимать, что если принять неверное решение и совершить ошибку, то можно потерять много внешних и внутренних ресурсов, потратить время на реализацию проигрышного хода в игре в шахматы под названием жизнь.

Порой одно неверно принятое решение может привести к краху бизнеса, финансовым потерям, массовой текучке кадров и другим неблагоприятным последствиям. Почему так происходит? Дело в том, что если мы совершаем шаг в неверном направлении, то автоматически сворачиваем с ранее намеченного пути, а дальше уже любое решение, которое мы принимаем, оказывается неверным. В итоге череда таких решений влечет за собой события, которых мы могли бы избежать.

Очень часто неверными оказываются эмоциональные решения, принятые в противовес разумным доводам и холодным аргументам. Такая импульсивность, как правило, свойственна людям, придерживающимся реактивной модели поведения. Что это значит? Реактивное поведение – это когда мы сначала действуем под влиянием эмоций и чувств, а потом уже обдумываем возможные последствия своих поступков.

Именно об импульсивных решениях в большинстве случаев нам приходится жалеть. Вот почему на принятие любого, пусть даже незначительного решения необходимо брать время и давать себе возможность проанализировать ситуацию со всех возможных точек зрения. Чем более разумные и взвешенные решения вы принимаете, тем больше у вас шансов на успех.

Конечно, не ошибается тот, кто ничего не делает. Но ведь умный человек учится на ошибках других, перенимает опыт и знания, чтобы не совершать собственные. И навыкам принятия решений тоже можно научиться.

Чтобы минимизировать риски, нужно детально изучить технологию правильного и своевременного принятия решений в процессе управления людьми и собственной жизнью, а также осознать личную ответственность за результат.

Умение нести ответственность как за свою жизнь, так и за решения, которые мы принимаем, – это ключевой навык любого руководителя и просто человека. Если вы принимаете важные решения и не перекладываете ответственность за свои поступки на других людей, это уже говорит в пользу вашей эффективности, значит вы сможете достичь своих целей и показать высокие результаты.

Важно знать, чего вы хотите добиться в каждой сфере жизни, цель должна быть четкой и конкретной. Действовать нужно по определенному плану, содержащему пункты и подпункты со сроками и фиксированными промежуточными результатами.

Кроме того, необходимо понимать, что у любого более или менее успешного человека всегда есть цель. Их может быть даже несколько. И в зависимости от того, какая цель является для вас наиболее приоритетной, вы выстраиваете планы на ближайшую неделю, месяц, год. Если у вас нет цели, вам будет очень сложно получить желаемый результат, поскольку вы сами не знаете, чего хотите.

Принятие правильных решений ведет к достижению цели, успеху бизнеса, делает человека уверенным в себе и эффективным во всех сферах жизни, а значит – счастливым.

## Принятие решений

Необходимость принятия решения возникает в ситуациях, когда нужно достичь конкретной цели или устранить проблему, обойти или преодолеть препятствия на пути к ее решению.

Таким образом, принимаемые решения сводятся:

- 1) к решениям по достижению цели;
- 2) решениям по устранению проблемы.

**Решения по достижению цели** нужны при выборе варианта осуществления задуманного.

*Пример 1. Николаю нужно лететь в командировку в другой город. Ему предстоит выбрать, каким транспортом добраться и когда выезжать.*

*Пример 2. Предприятию нужно выйти на выпуск продукции во втором квартале на 100 тыс. тонн. Руководству предстоит выбрать варианты повышения производительности в существующих условиях.*

*Пример 3. Менеджер банка Наталья поставила себе цель – купить квартиру в следующем году. Наталья должна выбрать оптимально возможные варианты накопления нужной суммы средств для первого взноса на приобретение квартиры.*

**Решения по устранению проблемы** принимаются с целью поиска выхода из ситуации и положительного разрешения проблемы. В данном случае решение и способ действия направлены на проблему. Результат принятого решения предполагает полное устранение проблемы.

*Пример 1. Николаю нужно лететь в командировку в другой город. Все авиарейсы отменили из-за погодных условий. Решение проблемы – ехать поездом на день раньше. Николай покупает билет на поезд и благополучно прибывает на место.*

*Пример 2. Два соседа все время ссорятся из-за того, что собака одного истребляет домашнюю птицу другого. Решение проблемы – посадить собаку на цепь, а для домашней птицы сделать загон, чтобы ограничить доступ животным.*

*Пример 3. В отделении готовой продукции на заводе происходит сбой в работе упаковочной линии – периодически она останавливается из-за отключения электропитания. Специалисты выяснили причину – частые скачки напряжения в сети. Решение проблемы – поставить блок бесперебойного питания и фильтр стабилизации напряжения на оборудование, подключенное к линии упаковки.*

*Пример 4. Василий завтра едет в командировку. Его маленький сын случайно находит билет на проезд и делает из него аппликацию. Проблема – завтра нужно выезжать, а билета нет. Решение проблемы – Василий связывается через сайт с компанией по продаже билетов и восстанавливает его.*

*Пример 5. Вы торопитесь на важную встречу, на улице идет дождь. Вы выходите из дома, идете под зонтом, и тут неожиданно порывом ветра зонт вырывает у вас из рук и уносит. Бежать за зонтом под дождем – не выход из ситуации, тем более что его унесло через мост в реку. Проблема – вы под дождем без зонта, идти неблизко. Решение проблемы – вы решаете быстро забежать в соседний дом и вызвать такси.*

*Пример 6. На производстве в одном из цехов приступили к ремонту парового котла. Приехали подрядчики, с которыми подписан договор на замену части трубной поверхности котла. Когда котел вскрыли, то оказалось, что трубы нужно менять полностью. Проблема – оплата по договору, а также закупка материалов не предусматривала такой объем замены труб. Решение проблемы – руководство цеха вынуждено составить дополнительное соглашение с подрядчиком, а недостающее количество материалов использовать из резервного фонда.*

Оба вида принятия решений взаимосвязаны. Проблемная ситуация, не получающая решения, может стать большой проблемой в достижении цели. А для достижения цели обычно нужно решить одну из проблем или противоречий, которая стоит на пути.

Так, например, чтобы предприятию выйти на выпуск продукции во втором квартале на 100 тыс. тонн, нужно повысить производительность – решить проблему обеспеченности комплектующими или повысить квалификацию персонала.

Проблемная ситуация, не получающая решения, может стать препятствием в достижении цели. Так, Василий, не восстановив изрезанный ребенком билет, может сорвать командировку, и цель не будет достигнута. А отсутствие материалов для ремонта может поставить под угрозу срыва договор с подрядчиком и саму цель – ремонт оборудования.

От правильности предпринятых действий и исхода проблемной ситуации во многом может зависеть решение проблемы и эффективность движения на пути к цели.

Принятие решений – это творческий процесс, включающий элементы неопределенности и риска и предполагающий наличие осознанного выбора.

*Пример 1. Руководителю предприятия Ивану предстоит выступление на совете директоров холдинга. Он должен сделать доклад о перспективах работы и направлениях производственной деятельности. Перед Иваном стоит выбор формата доклада и представляемой информации. Ему нужно принять ряд решений для успешного выполнения задачи – получения финансирования проектов и подписания договоров с партнерами по холдингу.*

*Пример 2. Менеджеру Степану поручили ответственное задание – заключить долгосрочный договор с «дорогим» клиентом. Важно принять нужные решения, чтобы убедить заказчика в необходимости сотрудничества. Степан должен предоставить такие аргументы, которые не оставят сомнений у клиента и обеспечат успех сделки. Методы убеждения и аргументации он выбирает сам.*

*Если Степан выберет аргументы, которые касаются явных преимуществ компании, это может не сработать, так как клиент их знает и уже понимает ее сильные и слабые стороны. Если же Степан изучит потребности клиента и начнет с аргументов, которые решают его проблемы, то он будет меньше подвержен риску, что переговоры закончатся неудачей.*

*Пример 3. Вам нужно в среду быть на совещании в головном офисе в другом городе. Предстоит принять решение, на чем и когда ехать. Если вы поедете на поезде, то потратите больше суток, но в пути сможете хорошо отдохнуть. Если полетите на самолете, то дорога обойдется в два раза дороже, но это будет быстро и комфортно. Если поедете на машине, то рискуете прибыть уставшим, но ваше расписание не будет зависеть от внешних условий перевозок. Таким образом, вам нужно четко осознать задачу, рассмотреть риски и возможности каждого решения и сделать свой выбор.*

Способы оценки вариантов решения и выбора оптимального пути будут рассмотрены ниже, но главное нужно знать, что любое решение должно отвечать ряду требований: оно должно быть результативным (решение должно решать проблему, иначе, зачем оно), эффективным (степень достижения поставленной цели в сопоставлении с расходом ресурсов), должно учитывать риски и возможности его реализации.

Например, управленческое решение на предприятии должно определять программу деятельности коллектива по эффективному разрешению конкретной проблемы. Решение при этом принимается на основе знаний особенностей производства, условий работы и экономических показателей.

Чтобы правильно оценить ситуацию и принять нужное решение, следует действовать по определенной схеме.



## **Этапы принятия решений по достижению цели**

Чтобы принять решение, следует выполнить определенную последовательность действий:

- 1) сформулировать задачу и цель;
- 2) наработать возможные варианты;
- 3) оценить варианты;
- 4) выбрать оптимальный вариант;
- 5) принять решение.

Последний этап процесса – собственно принятие управленческого решения (ПУР) – происходит по отдельному алгоритму, который будет рассмотрен ниже.

Наработка вариантов

Оценка вариантов

Выбор варианта

Формулировка задачи и цели

Принятие решения

### **Формулировка задачи и цели**

Правильная формулировка задачи и понимание конечного результата (цели), которого нужно достичь, имеет огромное значение. Почему?

В первую очередь потому, что имея перед собой цель и конкретную задачу, которую вам необходимо решить, вы будете совершенно точно знать, куда вы хотите прийти и какого результата достичь. А на основании данной информации гораздо проще выработать дальнейшую стратегию действий, оценить материальные и нематериальные ресурсы, необходимые для воплощения вашей цели в жизнь, а также объективно проанализировать свои силы и возможности. Если же у вас нет цели, то у вас нет понимания, чего вы хотите и где находится финальная точка, в которой вам необходимо оказаться.

В известной сказке Льюиса Кэрролла «Приключения Алисы в стране чудес» Алиса спрашивает Чеширского кота, одного из ключевых героев произведения: «Куда мне идти?». На что кот отвечает вопросом на вопрос: «А куда ты хочешь попасть?». «Мне все равно», – говорит Алиса. «Тогда все равно, куда идти», – делает вывод Чеширский кот. И он абсолютно прав.

Точно такие же правила работают и в бизнесе. Если вам все равно, где вы хотите оказаться, и не знаете, какой результат хотите получить в итоге, абсолютно неважно, какие решения вы будете принимать, поскольку исход событий в любом случае будет непредсказуем. При таком раскладе вы самым неожиданным образом можете потерять бизнес, понести серьезные финансовые потери, нанять на работу неквалифицированных сотрудников, подписать невыгодный для себя контракт и т. д.

А вот если вы совершенно точно знаете, к чему хотите прийти, то вам гораздо проще принимать решения и разрабатывать стратегию действий.

Кроме того, если перед вами стоит совершенно четкая и конкретная цель, то вы можете сохранять эмоциональное спокойствие практически в любой ситуации, потому что держите в голове результат, к которому хотите прийти, и вам некогда отвлекаться на посторонние раздражители и ненужные эмоции.

Будучи мотивированным на конкретный результат, вы придерживаетесь проактивной модели поведения и можете контролировать не только свое эмоциональное состояние, но и события, которые происходят в вашей жизни и рабочих процессах. А эмоциональное спокойствие и умение контролировать ситуацию – это две главные составляющие успеха.

Вот почему так важно постоянно ставить перед собой новые цели, разбивать их на более мелкие задачи и четко продумывать каждый шаг. Только так вы сможете держать под контролем любую рабочую ситуацию и предугадывать возможные результаты развития событий.

**Чем отличается задача от цели? Если цель – это результат, то задача – это ответ на вопрос: как это сделать?**

Таким образом, когда вы ставите перед собой новую цель, вам нужно разработать стратегию действий, а именно продумать задачи, которые необходимо решить, чтобы цель была достигнута. Для достижения одной глобальной цели порой приходится решать десятки задач. Чем глобальнее ваша цель, тем больше шагов вам нужно будет сделать на пути к ее достижению.

Цель есть образ результата, она не только предваряет осознанную деятельность, но и упорядочивает ее, делает осмысленной. Постановка цели – это взгляд в будущее, элемент, который позволяет сконцентрировать силы и энергию на том, что должно быть достигнуто. Цели задают направление движения.

Важно понимать, что изначально цель, которую вы перед собой ставите, может казаться вам нереальной и трудно достижимой. Однако как только вы осознаете и проработаете задачи, которые необходимо выполнить для ее достижения, цель тут же станет для вас гораздо более реальной и даже ощутимой. Более того, вы начнете четко осознавать, какие ресурсы вам нужны и какие конкретные шаги вам необходимо предпринять, чтобы достичь цели.

Если не разбить цель на задачи, то можно от нее отказаться просто в силу того, что вы не будете до конца осознавать, как можно ее достичь. Именно по этой причине постановка задач – это первый и самый главный шаг, который вы должны сделать, как только поставите перед собой новую цель.

Чтобы в практике управления избегать случаев, когда проблемы и поставленные задачи могут трактоваться неправильно, необходимо различать проблемы и ситуации, а также корректно ставить задачи.

Вспомним ситуацию 60-х гг. XX в.: «В целях усиления борьбы с вредителями Министерство сельского хозяйства Китая объявило, что за каждую сданную саранчу будет выплачен 1 юань. Теперь все крестьяне разводят саранчу...»

Когда есть сформулированная цель и понятен желаемый результат, необходимо определить задачи на пути осуществления планов и выбрать оптимальные варианты решения конкретных задач.

*Пример 1. У вас есть проблема – низкие продажи вашего продукта через интернет-ресурс.*

*Цель – увеличить продажи на 10 % за счет продвижения бизнеса в социальных сетях.*

*Задачи – собрать команду из SMM-менеджера, веб-дизайнера, редактора и копирайтера, разработать и согласовать стратегию продвижения, рассчитать бюджет, запустить пилотные продажи, проанализировать результаты.*

*Возможные варианты. 1. Обратиться к HR-менеджеру с запросом на подбор персонала. 2. Разместить заявку на бирже фриланса. 3. Организовать поиск в соцсетях. 4. Устроить поиск в ближнем кругу знакомых и коллег.*

*Пример 2. Антон недавно открыл свою фирму под личным брендом.*

*Проблема – потенциальному потребителю марка продукта незнакома.*

*Цель – организовать рекламную кампанию.*

*Задачи – реклама в СМИ, наружная реклама заведения, таргетированная реклама в соцсетях и интернете, подбор специалистов, расчет бюджета.*

*Приоритетная задача – рассчитать бюджет предстоящей рекламной кампании.*

*Возможные варианты. 1. Обратиться к финансовому менеджеру с запросом на расчет расходов. 2. Произвести расчет самостоятельно. 3. Разместить запрос в специализированной организации.*

Умение грамотно ставить цели, строить план достижения этих целей, находить и распорядиться внешними ресурсами, ловить удачу и использовать возможности, анализировать результат – все эти качества обеспечивают успех в достижении цели любого уровня.

Не нужно жалеть ни времени, ни сил на разработку стратегии действий, продумывание задач и возможных вариантов их решения. Поверьте, когда вы достигнете желаемого результата, все ваши усилия окупятся с лихвой.

Не стоит думать, что процесс достижения цели – это нечто стихийное и неконтролируемое. Напротив, это очень непростой и при этом увлекательный процесс, который вы можете и должны полностью контролировать.

## Наработка вариантов решения

Наработка вариантов решения задачи происходит исходя из потенциальных возможностей, наличия внешних и внутренних ресурсов и инструментов.

Поэтому, когда вы поставили перед собой конкретную задачу и намерены наработать варианты ее решения, первое, что вы должны сделать, это оценить те ресурсы, которые уже есть, а также те, которые вы можете получить, приложив к этому определенные усилия.

Какие ресурсы могут вам понадобиться для решения конкретной задачи? Вот основные из них:

- 1) кадры: сотрудники, которые работают в вашем коллективе и которых вы можете привлечь со стороны;
- 2) денежные ресурсы: как внешние, так и внутренние;
- 3) временные ресурсы: конкретные сроки, в рамках которых вы можете позволить себе заниматься той или иной задачей.

В зависимости от того, какие ресурсы вам доступны, на решение конкретной задачи у вас может уйти чуть больше или меньше времени. Очень важно научиться адекватно оценивать свои возможности и не только задействовать в рабочих процессах ресурсы, которые у вас уже имеются, но и делать все возможное, чтобы их стало еще больше.

Наработка вариантов решения производится на основании методов организации творческого процесса (интеллект-карты, мозговой штурм, методика Уолта Диснея, методика «подумать «об» и др.).

**Мозговой штурм** – это способ группового или индивидуального креативного мышления, позволяющий получить большое количество идей за короткий промежуток времени.

При мозговом штурме работает принцип Парето: 80 % идей будут креативными фантазиями, 20 % родившихся идей сделают прорыв для организации или компании. 20 % внедренных идей принесут 80 % эффективности.

Мозговой штурм – это продуктивный метод, когда за ограниченное время можно сгенерировать огромное количество реализуемых идей. Проходить такое мероприятие может как в форме совещания и обсуждения за открытым столом, так и в закрытой письменной форме. Кроме того, в некоторых ситуациях применяется онлайн формат мозгового штурма, который также бывает весьма эффективным и при этом помогает сэкономить время и организационные затраты. Также мозговой штурм можно устроить себе в индивидуальном порядке, если нет возможности подключить коллективный разум.

Очень важно, чтобы в мозговом штурме принимали участие исключительно продуктивные, творческие и активные сотрудники, которые при этом настроены на взаимодействие с коллективом. Если ваш сотрудник является умной, творческой и неординарной личностью, но при этом ведет себя как закоренелый интроверт и не готов делиться своими идеями с другими, скорее всего, формат коллективного мозгового штурма ему не подойдет. Максимум, что вы можете сделать, это предложить ему устроить себе индивидуальный мозговой штурм и поделиться с вами результатами в письменной форме. А вот если работник активный, творческий, показывает высокие результаты и при этом открыт к взаимодействию, он является идеальной кандидатурой для участия в коллективном мозговом штурме. Если все сотрудники, принимающие участие в совещании, будут настроены на активное взаимодействие, поверьте, результат не заставит себя долго ждать.

**Существует мнение, будто самые гениальные идеи рождаются в голове у одного человека.** Однако в действительности это не совсем так. Секрет в том, что интересные мысли и идеи для новых перспективных проектов рождаются именно в процессе коллективных обсуж-

дений, когда происходит активный обмен мнениями и каждый делает свой интеллектуальный вклад в общее дело.

Вот почему так важно регулярно устраивать мозговые штурмы среди сотрудников, особенно если вам нужно решить важную задачу или сгенерировать идею для нового проекта.

*Пример 1. Коллективный мозговой штурм.*

*Участникам выдают листок и ручку. На листе написана одна проблема, участники должны представить свое видение ее решения. Каждый человек, не останавливаясь, накидывает свои идеи по одному вопросу. Чем больше, тем лучше. Обычно время на такую работу ограничено. Затем листки отдают секретарю, и он зачитывает предложения по очереди.*

*Вариант хорош тем, что идеи не подписаны, соответственно исключается боязнь высказать свое мнение, каким бы странным или шокирующим оно ни было.*

*Пример 2. Индивидуальный мозговой штурм.*

*Напишите задачу, поставьте таймер на 30–40 минут, отключите гаджеты и пишите все, что приходит в голову – понятное и не совсем, логичное и лишенное логики, смешное и серьезное. Главное, не останавливаться, отключить логику и критику, дать свободу потоку мыслей, даже бессвязным образам и мыслеформам.*

*Когда мысли идут потоком, как телеграфная лента, отключается внутренний критик и субъективный контроль. В этом потоке свободных мыслей рождаются креативные и очень ценные идеи.*

*При этом принципиально важно, чтобы редактуру, правку и структурирование записанных мыслей осуществлял кто-то другой. Желательно, чтобы в данном процессе была задействована целая группа людей. Коллективными усилиями неосознанный поток мыслей может быть преобразован в нечто логичное и интересное. Не стоит ждать, что в результате первого этапа индивидуального мозгового штурма сразу же будет выявлена новая идея. Для этого должны пройти все его этапы, в том числе обработка потока мыслей, которые изначально могут показаться не только нелогичными, но и устрашающими.*

**Интеллект-карта** (карта мыслей, диаграмма связей или ассоциативная карта) – это инструмент визуального отображения мыслей, задач, концепций или идей, позволяющий эффективно структурировать и обрабатывать имеющуюся информацию.

Данный способ организации рабочего процесса очень подходит творческим людям, которые имеют неординарные способности или отличаются оригинальностью мышления и креативностью. При этом стоит иметь в виду, что далеко не все творческие личности готовы выставлять напоказ результаты своего творчества или хотя бы просто делиться своими креативными идеями.

Вот почему составить интеллект-карту можно предлагать абсолютно любым сотрудникам вне зависимости от того, успели они зарекомендовать себя как творческие личности или нет. Не забывайте: одно простое действие может невзначай привести к тому, что работник раскроется с самой неожиданной стороны.

Каким образом составляется интеллект-карта?

В центре карты записывают цель, задачу или проблему, а по краям – все идеи, которые придут в голову. В итоге получается визуальная презентация собственного мозгового штурма – блок-схема, наглядно представляющая цель, ее основные элементы и взаимосвязи между ними.

В зависимости от цели, которая стоит перед создателем карты, существуют следующие виды интеллект-карт:

**Схема.** Классический древовидный формат иерархической структуры. Лучи расходятся из центра интеллект-карты (основной проблемы), образуя своеобразные ветви.

**Структура.** Основную цель помещают вверху интеллект-карты, которая в зависимости от определенного количества значимых элементов делится на пункты, под которыми пишут необходимые подпункты.

«Рыбий скелет», или диаграмма Исикавы. По форме напоминает собой скелет рыбы. Главная мысль интеллект-карты – это голова, а от хребта в разные стороны, как небольшие косточки, отходят второстепенные пункты.

Таблица. Вариант можно использовать, например, для сравнения достоинств и недостатков каждого из вариантов решения.

**Метод «подумать «об»** представляет собой «пользование» чужими мозгами при дружелюбном, доверительном общении и обмене информацией и состоит из следующих этапов:

- 1) рассказать о своей проблеме;
- 2) выслушать идеи партнера и развить их, не критикуя;
- 3) при общении самостоятельно генерировать новые идеи;
- 4) не ждать, когда партнер вам подбросит интересные решения, а в общении наработать различные варианты.

### **Методика «подумать «об»**

Чтобы мозг разных людей настроился на одну волну, во время коммуникации должно возникнуть доверие друг другу, а также появиться уверенность в чистоте помыслов. В результате образуется эмоциональная связь, некая связующая невидимая нить между заинтересованными сторонами.

Коммуникация – это общение, обмен мыслями, сведениями, идеями и т. д., передача того или иного содержания от одного сознания (коллективного или индивидуального) к другому. И такой обмен идеями является двусторонним процессом – вы не лишаетесь своих идей, а ваш собеседник своих, вы взаимно обогащаетесь. Далее возникшие идеи совместно дорабатываются до наиболее оптимального варианта.

Как и в случае с мозговым штурмом, важно, чтобы участники данной методики были настроены на продуктивное сотрудничество и активное взаимодействие. Если человек априори является одиночкой и не привык делиться своими мыслями, более того, он считает, что обмен идеями с другими сотрудниками чреват интеллектуальным воровством и прочими негативными последствиями, скорее всего, данная методика ему не подойдет. Поэтому таким людям лучше всего предлагать индивидуальные мозговые штурмы и любые другие процессы, в которых они будут взаимодействовать исключительно с собой.

Умение пользоваться «чужими мозгами» приносит потрясающие результаты для формулирования нестандартных решений и позволяет находить выход из безвыходных ситуаций. Ведь если мозг одного человека способен хранить до 3 терабайтов информации, то чем больше людей участвуют в процессе общения, тем большей информацией все вместе располагают. Главное при этом не воспринимать обмен идеями и пользование «чужими мозгами» как преступление, а относиться к этому, как к способу повысить коллективную продуктивность!

### **Методика Уолта Диснея**

Считается, что Уолт Дисней разработал эту методику для организации командной работы в ходе создания полнометражных мультфильмов. Превосходные идеи разбивались о стену критики сотрудников, пока однажды он не обратил внимания на то, как по-разному реагируют коллеги на его задумки. Одни восторженно развивали любую его идею, другие сразу начинали думать о возможностях ее реализации, а третьи своей беспощадной критикой разбивали задумку в пух и прах.

Уолт решил рассадить своих сотрудников по разным этажам.

На втором этаже были стены, на которых можно рисовать, и огромные окна, дающие панорамный обзор. Там сидели мечтатели – те, кто способны придумать нечто новое, необыч-

ное, грандиозное. Они могли часами создавать воздушные замки, но жесткая критика напрочь убивала их вдохновение.

На первом этаже, который был обустроен под обычное офисное помещение, Дисней посадил реалистов. Их задача состояла в том, чтобы переводить любую идею мечтателей в план реализации с составлением подробных смет требуемых расходов.

В полуподвальном темном помещении с маленькими окошками сидели критики, которые искали малейшие изъяны в проектах реалистов и никогда не пересекались с мечтателями.

Схема командной работы была такой: сначала мечтатели (визионеры) придумывали идею и отправляли ее описание реалистам. Те создавали проектную документацию, а затем передавали получившийся материал критикам, которые искали в присланных проектах любые возможные изъяны и описывали причины «почему это не сработает».

**Все возражения критиков отправлялись обратно реалистам, которые дорабатывали проекты с учетом всех замечаний.**

Внутри каждого из нас живут Мечтатель, Реалист и Критик. Одна из ролей часто бывает выражена сильнее остальных. Поэтому одни люди строят воздушные замки, никогда не приступая к реализации задуманного. Другие любят создавать четкие планы, а затем шаг за шагом последовательно продвигаются по направлению к цели, не испытывая никаких эмоций. А критиканов, которые во всем видят только недостатки, можно встретить везде. Любой проект может стать по-настоящему успешным, когда все эти персонажи слаженно работают над одной целью, добросовестно выполняя свои обязанности.

Данная методика позволяет побывать в каждой из трех ролей, живущих в одном человеке, или определить на каждую роль конкретного сотрудника.

Важно понимать, что один и тот же человек может исполнять разные роли в зависимости от ситуации и жизненных обстоятельств, а значит не стоит пытаться закрепить за конкретным работником одну роль раз и навсегда. В рамках данной методики сотрудники периодически должны обмениваться ролями, занимать разные позиции. Не забывайте о том, что человеческая психика очень адаптивна. И именно по этой причине в разные периоды жизнь мы можем исполнять самые разные роли и успешно справляться с каждой из них!

*Как организовать рабочий процесс в рамках данной методики?*

Можно поставить три стула, и для каждого назначить свою роль. Сидите на стуле реалиста – рассуждайте как реалист, на стуле мечтателя – мечтайте взахлеб, на стуле критика – критикуйте направо и налево.

Можно просто написать названия ролей на листе бумаги, перемещать ручку на название соответствующей роли и последовательно перевоплощаться. Начинайте с роли Мечтателя. Нарбатывайте всевозможные идеи, невзирая на критерий реальности. Чем больше вариантов будет придумано, тем лучше. После этого можно переходить к роли Реалиста и сделать получившуюся картинку более реалистичной.

К примеру, можно разложить цель по критериям.

- Что необходимо сделать для достижения цели?
- Что необходимо сделать в первую очередь?
- Какие потребуются ресурсы для реализации этой идеи?
- Какие знания, навыки, способности понадобятся?
- Кто может помочь в достижении цели?

Реалист попытается скорректировать сроки или точнее описать ресурсы, которых сейчас нет. Но он никогда не скажет, что достижение цели невозможно.

Когда наброски стратегии будут составлены, можно переходить к роли Критика. Он давно заждался и нетерпеливо постукивает пальцами в ожидании, когда ЕГО, НАКОНЕЦ-ТО, УЖЕ СПРОСЯТ!

Дайте Критику возможность оценить идеи и всю стратегию.

- Какие есть изъяны и недоработки?
- Кому может не понравиться эта идея?
- Какие слабые места есть в данной идее?
- Что может остановить и кто может помешать достижению цели?
- Какие еще моменты не были учтены?

Далее вернитесь в позицию Реалиста. Взгляните на список, который составил Критик, и скрупулезно разберите каждый пункт с точки зрения Реалиста.

Внесите корректировки в план с учетом замечаний Критика.

Запишите все шаги и повторно пройдите по маршруту «Мечтатель – Реалист – Критик – Реалист».

Последовательно повторяйте эти действия до тех пор, пока у Критика не останется никаких возражений.

После этого взгляните на выбранные идеи будущей стратегии и объективно ответьте на вопрос: «Какой первый (и самый простой!) шаг по направлению к этой цели можно совершить уже сегодня?»

Для разработки стратегии решения задачи и определения способов ее решения предстоит сделать выбор и расставить приоритеты среди множества рассматриваемых вариантов, один из которых будет принят к реализации.

## **Оценка вариантов**

Как проверить, реальны ли предложенные идеи и сама стратегия?

Оценка вариантов выполнения задачи необходима, чтобы выбрать единственный лучший способ достижения цели – в этом состоит важность и одновременно сложность принятия управленческих решений.

Проанализировать потенциальные положительные и отрицательные стороны любого варианта можно с помощью фильтра принятия решений. Определение результативности и экономичности, оценка рисков и дополнительных возможностей позволяют сделать оптимальный выбор.

Фильтр принятия решений состоит из оценки:

- 1) результативности рассматриваемого варианта;
- 2) экономичности варианта с точки зрения затрат различных видов ресурсов;
- 3) рискованности предлагаемого варианта;
- 4) потенциальных возможностей при реализации решения.

Результативность рассматривается с точки зрения достижения поставленной цели или задачи, эффективности действий по выбранному варианту.

Экономичность оценивается по количеству затрачиваемых ресурсов, в том числе материальных или физических, необходимых для реализации данного решения.

Рискованность предполагает вероятность наступления неблагоприятных событий или последствий в результате принятия решения.

Дополнительные возможности означают появление новых направлений, потенциально положительных обстоятельств, которые будут сопровождать исполнение данного варианта решения.

## **Фильтр принятия решений**

Каждый из предлагаемых вариантов подлежит анализу с точки зрения прогнозируемых результатов и предполагаемых последствий его реализации.



Выбор окончательного варианта решения задачи осуществляется после его оценки по всем вышеуказанным параметрам, каждому из которых присваивается балл от 0 до 5.

*Пример 1. Вам нужно провести обучающий семинар среди сотрудников отдела управления персоналом, главный вопрос: кто будет вести встречу? Вариантов у вас несколько:*

- 1) провести семинар самому;*
- 2) делегировать проведение семинара своему заместителю.*

*Из представленных вариантов вы должны выбрать один, самый оптимальный. Рассмотрим оценку каждого варианта через фильтр принятия решений.*

*Самостоятельное проведение.*

*Вы не уверены, что сможете в полном объеме изложить теорию семинара. Вы волнуетесь, это тоже может сыграть в минус. Результативность – 4 балла.*

*С точки зрения затрат вариант абсолютно не требует финансовых вложений, он проводится в рабочее время, и работа с персоналом входит в ваши обязанности. Экономичность – 5 баллов.*

*При недостаточно полном изложении теории семинара могут возникнуть дополнительные вопросы, и понадобится больше времени, мероприятие может затянуться. Риски – 2 балла.*

*Бонусы от личного выступления: вы приобретаете опыт лектора, тренируете уверенность в себе и избавляетесь от страха публичных выступлений. Дополнительные возможности – 3 балла.*

*Делегировать проведение семинара заместителю.*

*Ваш заместитель обладает ораторскими способностями и умеет расположить к себе аудиторию, но в теоретических вопросах семинара он плавает. Вы не уверены, что слушатели поймут суть изложенного, в дебатах ваш заместитель справится с ответами на вопросы присутствующих, мероприятие пройдет удачно. Результативность – 2 балла.*

*С точки зрения затрат вариант не требует дополнительных материальных средств. Экономичность – 5 баллов.*

*Если семинар пройдет плохо, имидж вашей организации может пострадать, так как на нем будут присутствовать ваши клиенты. Риски – 4 балла.*

*Ваш заместитель изучает теорию и становится компетентнее в профессиональной сфере. Вы изучаете его способности к проведению подобных мероприятий и используете их в будущем. Дополнительные возможности – 3 балла.*

*Пропущенные через фильтр принятия решений варианты проходят анализ. Уже на первых этапах оценки результативности и экономичности ясно, что в равных финансовых условиях более эффективным будет вариант личного проведения семинара руководителем.*

*Если вариант прошел первый уровень оценки (результативность) и набрал более 3 баллов – он принимается, если нет – рассматривается второй уровень (экономичность), если вариант набирает более 3 баллов – принимается, в противном случае он направляется на оценку третьего уровня фильтра (рискованность), после оценки рисков вариант либо принимается, либо исключается.*

### **Оценка параметров варианта решения**

*Пример 2. Система программного обеспечения офиса дала сбой и, как всегда, не вовремя. Необходимо было подготовить документы для одного из ключевых клиентов (договор, акты, счета-фактуры), но ваш сотрудник забыл это сделать заранее. Нужно было распечатать документы (10 страниц), вам подписать их и поставить на трех листах печать. Печать находится у вас.*

*В данный момент клиент ожидает в вашем офисе. Подготовить документы невозможно, система безнадежно висит, но программист гарантирует ее работу ровно через час.*

*Клиент в панике. По его словам, через два часа у него самолет в Читу (лететь 8 часов), и документы нужны немедленно. От вас до аэропорта ехать час. В Чите клиента ждет налоговая проверка. Если документы не будут предоставлены завтра утром, ему придется заплатить большой штраф.*

*Из всех предложенных вам вариантов вы выбираете следующий.*

*Вы берете с собой все необходимое для оформления важного документа – принтер, ноутбук, роутер, печать фирмы. Едете с клиентом в аэропорт, там подключаетесь к системе и оформляете документы. Кроме того, вы возьмете с собой специалиста службы техподдержки для подключения техники. Результативность – 5 баллов.*

*Предложенный вариант подтвержден на первом этапе оценки фильтра принятия решений – 5 баллов результативности свидетельствуют о гарантии достижения цели при использовании данного варианта. Вариант принят.*

*Риски также могут быть, скажем, если в аэропорту будут ограничения пользования сетью или сбой электричества, но это маловероятно. Риски – 1 балл.*

*По дороге в аэропорт у вас есть возможность обсудить с клиентом дополнительные вопросы сотрудничества, договориться о будущей встрече, найти общие личные интересы. Дополнительные возможности – 3 балла.*

*Пример 3. Предприятие производит продукцию на экспорт. Поэтому сырье и материалы должны быть высокого качества. Вам как директору производства предстоит сделать выбор поставщика сырья.*

*В данный момент вы рассматриваете двух партнеров-поставщиков сырья для вашей продукции:*

*1) отечественный – завод по добыче находится в Сибири, сырье недешевое, доставка логистической компанией стоит дорого;*

*2) зарубежный – завод по добыче расположен в Индии, цена сырья ниже, чем отечественного, доставка осуществляется морским транспортом.*

*Из представленных вариантов вы должны выбрать один, самый оптимальный. Рассмотрим оценку каждого варианта через фильтр принятия решений.*

#### *1. Отечественное сырье.*

*Автомобильным транспортом сырье будет доставлено в срок, но качество сырья удовлетворительное, уступает зарубежному. Результативность – 2 балла.*

*Сырье отечественного производства дороже зарубежного. Экономичность – 2 балла.*

*Транспортировка безопасная, исключены задержки в пути, санкции и аресты груза. Рискованность – 0–1 балл.*

#### *2. Индийское сырье.*

*Качество сырья отличное, но сложно договориться с хозяином завода на постоянные поставки, он не уверен в сроках и объемах добычи. Результативность – 2 балла.*

*Сырье зарубежного производства дешевле, но доставка морем обходится дорого. Экономичность – 2 балла.*

*Транспортировка небезопасная – в морях орудуют пираты. Кроме того, в случае шторма или сильного мороза доставка и разгрузка невозможны, не исключены задержки в пути, санкции и аресты груза. Рискованность – 4 балла.*

*Таким образом, после рассмотрения и оценки обоих вариантов с помощью фильтра принятия решений первый вариант с отечественным сырьем должен быть принят к рассмотрению как удовлетворяющий по рискам.*

*Второй вариант по результативности и экономичности аналогичен первому, но слишком большие риски не получить сырье в срок и сорвать выпуск продукции.*

*С новым партнером вы сможете договориться о долгосрочных поставках больших объемов сырья на выгодных условиях, чтобы снизить транспортные расходы. Еще со своей продукцией через нового партнера можно выйти на рынок в его регионе. Дополнительные возможности – 3 балла.*

Дополнительные возможности оказывают косвенное влияние на оценку и принимаются во внимание при рассмотрении равнозначных вариантов как дополнительные опции или бонусы, получаемые при реализации выбранного варианта.

Выбор окончательного варианта решения задачи осуществляется после оценки варианта решения по всем вышеуказанным параметрам.

Когда вариант выбран, разрабатывается стратегия его реализации, составляется план, подключаются внешние и внутренние ресурсы, необходимые для выполнения задачи. На этом этапе целесообразно написать список контактов людей, а также список мероприятий, которые могут быть полезны для достижения цели.

В сложных ситуациях этапы принятия управленческих решений имеют свои особенности, обусловленные содержанием проблемы, целями, обстоятельствами и имеющимися ресурсами.

## Алгоритм принятия управленческих решений в сложных ситуациях

Результаты управленческих решений включают в себя качество решения, степень соответствия целям и требованиям заказчика.

На результативность управленческих решений оказывает влияние множество факторов, в том числе и порядок действий руководителя, принимающего решения.

Алгоритм принятия управленческих решений выглядит следующим образом:

- 1) описание проблемной ситуации;
- 2) формулировка сути проблемы;
- 3) анализ проблемы (препятствий);
- 4) формулировка вариантов решения проблемы;
- 5) принятие решения по проблеме.

### Алгоритм принятия управленческих решений

При анализе неуспеха в любом из случаев необходимо понимание, какие конкретно действия или события привели к той или иной деструктивной ситуации, следовательно, нужен анализ причинно-следственных связей.

**Проблема** – это наличие противоречия, требующего разрешения, понятие, характеризующее разницу между действительным и желаемым положением вещей или результатом каких-либо действий.

**Проблемная ситуация** – это ситуация, в которой оказывается человек или организация, когда на пути достижения цели встречается какое-то затруднение или препятствие, это отклонение от запланированных показателей, требующее внимания, но не являющееся проблемой.

Чтобы определить принципиальное отличие проблемной ситуации от проблемы, необходимо понимать, что любое событие имеет причинно-следственную связь.

Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, ведь если для того, кто принимает решение, проблемы не существует, то принятие решения не состоится.

*Пример 1. Невыполнение плана выпуска продукции (проблемная ситуация) связано с нарушением поставок сырья из-за сложных погодных условий – сырье привозят водным транспортом, а на море шторм, судно не может зайти в порт под разгрузку (проблема).*

*Руководство предприятия понимает наличие проблемы, отделу логистики поручено в оперативном порядке решить вопрос с альтернативным способом перевозки. Проблема признана, ведется поиск решения.*

*Пример 2. На заводе случилась авария в производственном цехе (проблемная ситуация). Ведется поиск виновных ответственных лиц за происходящее. Причины никто не выясняет и не устраняет. Идет борьба с последствиями, устранением брака и выхода из строя оборудования.*

*Проблема не определена, поэтому наказание виновных не приведет к предупреждению аварий в дальнейшем. Без понимания причин и сути проблемы не может быть принято корректное решение.*

Именно поэтому, прежде чем приступать к решению той или иной проблемы, необходимо как следует ее проанализировать, выявить основные причины сложившейся ситуации, распределить ответственность за случившееся между всеми задействованными в данном процессе лицами.

Также очень важно воспринимать любую проблему не как что-то сложное и неотвратимое, а как обычную рабочую задачу, которую вам необходимо решить в штатном режиме. Не забывайте о том, что любая проблема приходит в вашу рабочую жизнь для того, чтобы вы

получили новый опыт. А значит любую ситуацию, какой бы сложной и неразрешимой она вам ни казалась изначально, нужно принимать с благодарностью.

## Суть проблемы

Чтобы определить принципиальное отличие проблемной ситуации от проблемы, необходимо понимать – любое событие имеет причинно-следственную связь.

Проблемная ситуация никогда не возникает просто так. Она всегда является следствием, а проблема – причиной. Для принятия решения необходимо проанализировать проблемную ситуацию, затем выяснить суть самой проблемы.

**Важно!** Именно анализ сути проблемы является ключевым пунктом для принятия правильного решения и источником оптимальных вариантов выхода из ситуации. Анализ сути проблемы проводится для выявления препятствий, возникающих на пути к реализации цели.

Часто у человека возникают трудности с пониманием проблемы и ее решением из-за неумения сформулировать ее суть. Неправильная формулировка ведет к некорректным решениям и порой катастрофическим последствиям.

Для формулировки сути проблемы необходимо:

- 1) выяснить, какая глобальная цель не выполняется;
- 2) определить, какие ближайшие подцели не достигаются;
- 3) определить причины неуспеха и обозначить препятствия;
- 4) определить уровень проблемной ситуации.

## Алгоритм формулировки сути проблемы

Для определения сути проблемы в первую очередь необходимо ответить на вопрос: какая большая цель находится под угрозой невыполнения? Что в стратегических планах может нарушиться, если данную проблему не решить?

Далее следует четко определить ближайшие цели, которые не будут реализованы из-за существующей проблемы, что негативно повлияет на достижение основной цели.

Определение целей, которые могут оказаться нереализованными, в рамках конкретной проблемной ситуации позволит вам выявить истинные масштабы проблемы, проанализировать риски и сделать для себя определенные выводы.

Следующим этапом должно стать определение причин неуспеха и обозначение препятствий – собственно это и есть определение сути проблемы. Анализ проблемы – это формулировка препятствий на пути к ближайшей цели.

*Получение ожидаемого результата – это успех, отсутствие результата – неуспех, или проблема, неудача.*

Например, проблемой можно считать невыполнение плана продаж, нарушение производственных показателей, срыв сроков сдачи объекта строительства, демотивацию и увольнение персонала, потерю значимой должности или разрыв личных отношений.

*Пример 1. Пациент жалуется врачу на головную боль (проблемная ситуация). Доктор, прежде чем назначить лечение, проводит диагностику (выявляет причину боли – суть проблемы).*

*Пример 2. У менеджера по продажам возникает конфликт с клиентом (проблемная ситуация). Клиент вовремя не подписывает договор, соответственно менеджер не может получить оплату (суть проблемы).*

*Пример 3. Отсутствие необходимого количества сотрудников клининговой службы отеля (проблемная ситуация) приводит к тому, что вовремя не производится уборка номеров, служебных помещений и территории отеля (суть проблемы).*

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.