

Барбакадзе Елизбар Иванович

Докторант Государственного университета Акакия Церетели

по специальности – администрирование бизнеса

Грузия, г. Кутаиси

elizbar_barbakadze@yahoo.com

Barbakadze Elizbar

Akaki Tsereteli State University,

Ph.D student in Business Administration

Georgia, Kutaisi

**ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ГРУППОВОЙ РАЗРАБОТКИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ
IMPROVING WAYS OF MANAGERIAL DECISION MAKING THROUGH
THE GROUP ELABORATION**

Аннотация. Эволюционный процесс разработки управленческого решения подразумевает тенденцию развития коллективного принятия решения. Однако раняду с положительной стороной, участие в принятии решения большого количества сотрудников имеет также определённые отрицательные последствия. Они отражаются в «групповом мышлении». В статье предлагаются пути устранения некоторых недостатков данного феномена.

Ключевые слова: индивидуальное и групповое решение; групповое мышление; взаимозаменяющие и взаимодополняющие сотрудники; инстинкт самозащиты личности.

Abstract. Evolutionary process of managerial decision making means a trend of development of collective ones. It is better to get involved much more employees in the process of decision making, However, It has the negative side as well. It is expressed in "group thinking". This article offers some of the ways to eliminate the shortcomings.

Key words: An individual and group decision; group thinking; mutually interchangeable and inter complementary employees; self-defense instinct.

В современной практике менеджмента эволюционный процесс управленческого решения подразумевает тенденцию развития коллективного принятия решения. Основы этому были положены, с одной стороны, развитием процессов демократизации в управлении, а с другой стороны, усложнением решаемых проблем.

Было бы неправильным не согласиться с тем, что групповое принятие решений лучше, по сравнению с индивидуальным решением. Дело в том, что когда менеджеры в целях решения определённых проблем работают в группе, гораздо меньше вероятность того, что выбранная ими альтернатива будет необъективной или ошибочной. Во-первых, они имеют возможность использовать умения, навыки, знания и компетенции всех членов группы, в результате чего существенно улучшается способность выбора альтернатив и принятия решения. С другой стороны, групповое принятие решений позволяет менеджерам переработать большой объём информации и исправить друг другу ошибки. В-третьих, вероятность успешного осуществления решения значительно возрастает, когда решение принимается определённой группой специалистов, в противовес тому, когда один руководитель принимает решение и навязывает его всем своим подчинённым.

В целом, положительные стороны участия сотрудников в принятии решения можно сформулировать следующим образом:

- более широкое видение проблем и их детальный анализ;
- лучшее знание фактов и альтернативных вариантов;
- уточнение поставленной цели и уменьшение неопределённости в отношении принимаемых альтернативных вариантов;
- увеличение чувства удовлетворённости сотрудников, что даёт им стимул проявлять при выполнении решения большую активность.

Однако групповое принятие решений имеет также свои недостатки. Среди них необходимо отметить то, что группа часто тратит на принятие решения больше времени, чем отдельная личность. Дело в том, что достижение соглашения со стороны двух или больше личностей на один и тот же вариант может оказаться достаточно сложным, поскольку нередко они имеют разные интересы и взгляды. Кроме того, также как в случае принятия решения одним человеком, при групповом решении тоже не исключена предвзятость и, как следствие, необъективность.

В целом, отрицательные стороны (недостатки) участия сотрудников в принятии решения можно сформулировать следующим образом:

- процесс принятия решения требует гораздо больше времени, особенно в случае возможности его программирования;
- компромиссные решения могут никогда не быть достигнуты;
- при групповом обсуждении высказывается много разных, в том числе, довольно нереальных соображений;

- коллективное стремление к уничтожению всех соображений, противоречащих групповому мнению;
- фактически не существует лица, ответственного за решение.

Главным источником предвзятого принятия решения группой является «групповое мышление» [1]. Оно больше всего проявляется в случае такой группы, члены которой стараются достичь соглашения даже при отсутствии соответствующей оценки информации, связанной с решением. Однако положительные и отрицательные стороны принятия групповых решений во многом зависят от того, каким контингентом укомплектована группа. На наш взгляд, следует отметить об одном важном соотношении, указания о котором мы не встречали в литературе по менеджменту: между членами группы наблюдаются такие же отношения, как в бизнесе между родственными товарами. Как известно, родственные товары бывают двух видов: взаимозаменяющие и взаимодополняющие. Аналогично, «взаимозаменяющими» являются члены группы, которые не стесняются критиковать мнения, идущие от руководителя (они также могут свободно занять должность руководителя и с не меньшим успехом управлять организацией), а «взаимодополняющими» являются те, наличие которых в группе, их статус и престиж в целом зависят от руководителя. Соответственно, чем больше «взаимозаменяющих» членов в составе группы, тем больше шанс того, что победит трезвое, оптимальное решение.

Безусловно, здесь следовало отметить о так называемых «нейтральных» личностях, которые, на первый взгляд, не относятся к названным выше двум категориям. Однако, как свидетельствует практика, во-первых, такой человек очень редко попадает в группу и, во-вторых, что более существенно, в конечном счёте, он становится реальным членом одной из двух названных подгрупп.

Когда в целях принятия решения обращаются к групповому мышлению, группа (в первую очередь, «взаимодополняющие» члены), как правило, объединяются вокруг первого руководителя и поддерживают предложенный им курс действий. То есть такие члены группы фактически слепо поддерживают предложенный курс действий, без соответствующей оценки его достоинств. Эта поддержка часто больше основывается на эмоциях, чем на объективной оценке курса. Когда налицо групповое единомыслие, то давление, которое имеется в группе для достижения гармонии и согласия, естественно, воздействует на остальных членов группы и лишает их стимула ставить на обсуждение такие вопросы, которые противоречат взглядам большинства.

В целях устранения группового единомыслия менеджер (естественно, если он мотивирован на достижение успеха) должен создать такие условия, которые

будут способствовать выявлению определённых противоречий. Для этого он должен выслушать разные соображения по существующей проблеме, прислушаться к мнению меньшинства, должен часто занимать нейтральную позицию и соблюдать непредвзятость. Для этого в менеджменте существует техника, известная под названием «адвоката дьявола». Эта техника подразумевает жёсткий критический анализ выбранной альтернативы для того, чтобы до разработки решения были выяснены его положительные и отрицательные стороны. Обычно один из членов группы, принимающей решение, играет роль «адвоката дьявола»: он намеренно критикует и ставит под сомнения избранный группой метод оценки альтернатив и определения наилучшей из них [3]. Цель данной техники состоит в установлении причин, из-за которых выбранная альтернатива могла бы оказаться неприемлемой. В результате такого анализа члены группы, принимающей решения, имеют возможность получить больше информации по поводу рисков и неопределённостей, ассоциированных с рекомендуемым курсом действия.

Познавательная необъективность и групповое мышление выдвигает ещё один вопрос: как должны приниматься групповые решения таким образом, чтобы менеджеры принимали реалистичные решения, основанные на объективной оценке всех альтернатив. Для достижения таких целей в науке менеджмента следует отметить такие методы, как: мнение жюри, метод экспертной оценки, метод альтернативных групп, мозговой штурм и аналитический метод Дельфи [3; 4, стр. 48].

Мнение жюри и метод экспертной оценки – почти идентичные методы. Разница состоит в том, что если при первом из них процесс происходит открыто, в основном, в вербальной форме, то при втором оценка опирается на анонимный процесс.

Метод альтернативных групп. Вместо того, чтобы выделить одну группу, компании нередко создают две-три оперативные группы. При таком подходе группы строят свою деятельность на самостоятельных основах. В результате происходит генерирование разнообразных альтернатив.

Мозговой штурм. В такой быстро меняющейся среде, какими являются технологические, информационные и другие сферы, для принятия правильных решений становится необходимым инициирование критического организационного процесса. Атмосфера, которая способствует подобному творческому процессу, должна обеспечивать положительный рабочий настрой, прозрачность, убедительность, воздержание от критики и обвинений. Мозговой штурм особенно полезен в том случае, когда организации испытывают недостаток творчества.

Аналитический метод Дельфи. Этот метод предусматривает участие трёх экспертных групп. Первой из них поручается прогнозирование, второй – стратегическая функция, а третьей - координирующая [3]. Процесс принятия решения состоит из пяти этапов. В частности, на первом этапе разрабатывают опросные анкеты. На втором этапе происходит выявление угроз и возможностей. На третьем этапе определяются направления стратегического развития организации. На четвёртом этапе осуществляется генерирование альтернатив. На пятом, заключительном этапе определяются приоритеты, на основании которых осуществляется выбор альтернатив.

На наш взгляд, ещё одним средством улучшения принятия решения группой является обеспечение многообразия членов группы, принимающей решения. Объединение в группе специалистов – представителей разных полов, разных религиозных убеждений и этнического происхождения, людей с разным опытом, разного возраста – расширяет спектр жизненного опыта и современных представлений, на которые должны будут опираться члены группы при разработке альтернатив, их оценке и выборе наилучшей из них. Более того, такие разнородные группы нередко менее подвержены групповому мышлению, поскольку члены группы изначально отличаются друг от друга и, соответственно, меньше подвергнуты воздействию однообразия.

Трудно сказать, каковы те причины, которые мешают людям в совместном мышлении. Иногда это происходит по причине неподготовленности к рассмотрению проблемы, в результате чего размышление по поводу рассматриваемого вопроса начинается при его обсуждении, тогда как решение сложной проблемы таким путём почти невозможно; также нередко происходит так, что обсуждению не предшествует чёткое определение цели встречи и диалог, фактически, ведётся без определённого направления; одним из важных препятствий является также инстинкт самозащиты личности, согласно которому люди часто воздерживаются от высказывания собственной точки зрения и, соответственно, качество принятых ими решений является низким; следует принять во внимание также гордость людей, которая в целях защиты собственного мнения нередко приводит их к бессмысленному, пустому спору.

В целях анализа положительных и отрицательных сторон группового принятия решений нами был проведён анонимный опрос среди членов академического и представительского (сенат) советов Государственного университета Акакия Церетели, членов совета факультета бизнеса, права и социальных наук, среди академического персонала департамента администрирования бизнеса этого же университета. Было опрошено до 100 респондентов. На основе полученных результатов был определён средний

показатель «группового мышления» каждой группы и уровень их достоверности. С этой целью нами был использован корреляционно-регрессивный анализ [2, стр. 43], согласно которому коэффициент корреляции составляет 0.96., что, фактически, позволяет сделать следующий вывод: чем больше в группе количество членов, тем выше показатель синдрома «группового мышления». И наоборот, чем меньше в группе людей, тем с большей ответственностью относятся они к оценке любого решения. То есть, фактически, эффективность решения обратно пропорциональна количеству участников, принимающих решение.

Литература:

1. Групповое мышление. <https://iwaminda.wordpress.com> (на грузинском языке).
2. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений, Санкт-Петербург, Изд-во «Санкт-Петербургского государственного университета Экономики и Финансов», 2012 г. <http://z0081.narod.ru/mpur.pdf>.
3. Рамишвили Б. Стратегический менеджмент. – Тбилиси, 2013 г. old.press.tsu.ge/GEO/internet (на грузинском языке).
4. Саймон Г. Теория принятия решений в экономической теории о науке и поведении /Теория фирмы/ Под ред. В.М. Гальперина. – СПб.: Экономическая школа, 1999 г. http://economicus.ru/cgi-ise/gallery/frame_rightn.