

**Министерство науки и высшего образования Российской
Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ МОСКОВСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**КАФЕДРА «ОРГАНИЗАЦИЯ СТРОИТЕЛЬСТВА И
УПРАВЛЕНИЕ НЕДВИЖИМОСТЬЮ»**

**Модели и методы принятия управленческих решений в
строительстве**

Теоретический (лекционный) материал

Москва, 2022

Содержание

Раздел 1. Сущность процессов управления и принятия решений	4
Тема 1.1 Процесс управления: сущность, цель, свойства, составляющие	4
1.1.1 Основные понятия процесса управления	4
1.1.2 Состав процесса управления.....	11
1.1.3 Элементы процесса управления.	15
1.1.4 Управленческий цикл	23
1.1.5 Влияние организационной структуры фирмы на процесс принятия управленческих решений	29
1.1.6 Организационные структуры управления, ориентированные на нововведения.	31
Тема 1.2. Сущность, понятие и классификация управленческих решений	33
1.2.1 Сущность понятия «управленческие решения»	33
1.2.2 Классификация видов управленческих решений	42
Раздел 2. Методология процесса разработки и реализации управленческих решений	53
Тема 2.1. Подходы к организации и разработке управленческих решений	53
2.1.1 Взаимосвязь подходов к управлению и управленческих решений.	53
2.1.2 Организация разработки управленческих решений.....	59
2.1.3 Формы подготовки и реализации управленческих решений.	62
2.1.4 Понятие о моделях подготовки УР	67
2.1.5 Технологии подготовки и реализации УР	73
Тема 2.2. Методология принятия УР.....	84
2.2.1 Основные концепции и принципы принятия управленческих решений.....	84
2.2.2 Содержание задачи принятия управленческого решения	86
2.2.3 Общая характеристика процесса принятия решения	90
2.2.4 Методы разработки и принятия управленческих решений.....	94
2.2.5 Утверждение решения	145
Тема 2.3. Внешняя и внутренняя среда организации. их влияние на разработку управленческих решений.....	147
2.3.1 Внутренняя среда	147

2.3.2 Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.	150
2.3.3 Особенности элементов ближнего окружения организации.....	157
2.3.4 Основные свойства внешней среды.....	162
2.3.5 Метод SWOT в анализе организационной среды.....	163
Тема 2.4 Принятие УР в условиях неопределенности и риска..	167
2.4.1 Общие сведения о неопределенности и риске.....	167
2.4.2 Организационные методы уменьшения неопределённостей	172
2.4.3. Управленческие риски при подготовке и реализации УР	176
Тема 2.5 Контроль реализации и эффективность управленческих решений	179
2.5.1 Механизм и правила организации выполнения управленческих решений.....	179
2.5.2 Содержание, формы и инструменты контроля реализации управленческих решений	183
2.5.3 Понятие эффективности решений.....	209
2.5.4 Факторы, определяющие эффективность решений.....	215
Тема 2.6 Роль руководителя в процессе принятия управленческих решений.....	217
2.6.1 Влияние личностных и мыслительных характеристик человека на процесс разработки решений.	217
2.6.2 Влияние темперамента на процесс принятия управленческих решений.....	219
2.6.3 Влияние авторитета на процесс принятия управленческих решений.....	221
2.6.4 Влияние стиля управления на процесс принятия управленческих решений.....	222
2.6.5 Делегирование полномочий.....	234
2.6.6 Управленческие решения и ответственность.....	248
2.6.7 Влияние паники на подготовку управленческих решений.....	251

Раздел 1. Сущность процессов управления и принятия решений

Тема 1.1 Процесс управления: сущность, цель, свойства, составляющие

1.1.1 Основные понятия процесса управления

Любая целесообразная и осознанная активность индивида или группы, организации основана на разработке и реализации различного рода решений. Все решения изначально связаны либо с человеком, либо организацией. Решение может быть направлено на достижение разовых (единичных) результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание или развитие идущих процессов, на прекращение или недопущение какой-либо деятельности.

Принятие решений присуще любым видам управления и присутствует при осуществлении всех управленческих функций, поскольку при анализе и прогнозировании, планировании, организации, мотивации и контроле необходимо вырабатывать возможные варианты решений.

Управление – это целенаправленное воздействие одной системы (субъекта) на другую (объект) для изменения ее поведения (состояния) в соответствии с общей целью (миссией) и изменяющимися условиями внешней среды (рис.1.1).

Управленческое решение представляет волевое воздействие управленческого субъекта, которое базируется на знаниях об объективных законах существования и функционирования управляемой системы и анализе информации в сфере управления и её состоянии. Субъекты и объекты управленческих решений осуществляют деятельность, которая направлена на достижение соответствующих целей.

В человеческом обществе различают системы, в которых субъектами и объектами управления являются либо люди, либо материальная среда. По этим признакам существует деление на организационные, человеко-машинные (автоматизированные) и автоматические системы.

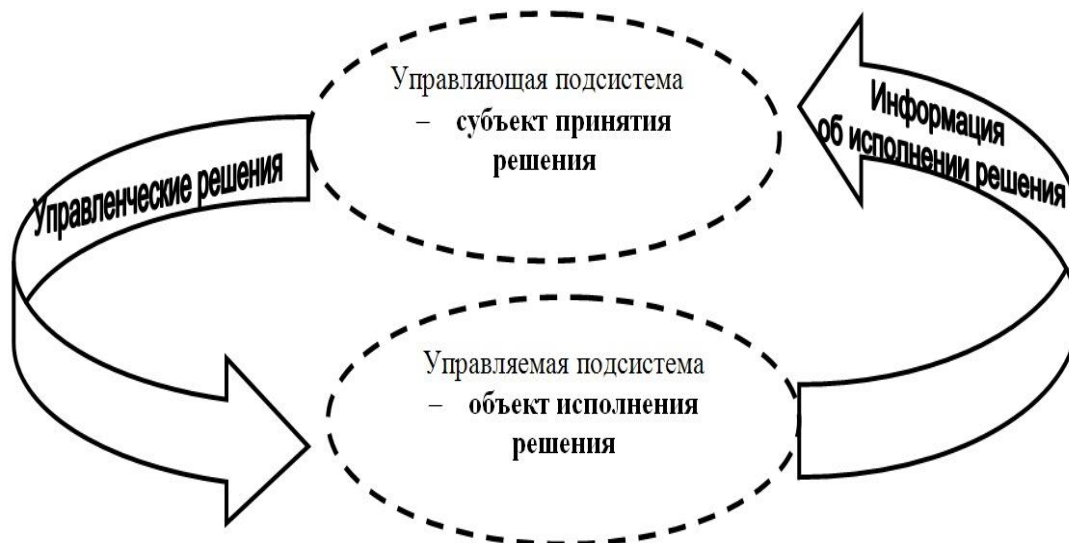


Рис. 1.1 Система управления

В организационной системе и субъектом, и объектом управления являются люди. Этим она отличается от человеко-машинной и автоматической системы. В человеко-машинной (автоматизированной) системе человеку отводится роль субъекта управления, а функционирование автоматической системы вообще обходится без участия человека.

Предметом рассмотрения курса являются организационные системы. Они различаются как целями, так и составом участников.

Цель (миссия) организации выделяет ее среди других организаций и влияет на состав объекта управления.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

Организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель.

Как правило, крупные компании состоят из множества более мелких самостоятельных предприятий. Каждая вспомогательная единица имеет свои цели, но все их цели взаимосвязаны и взаимозависимы.

Таким образом, управленческая деятельность представляет собой вид сознательно осуществляемой деятельности, направленной на эффективное осуществление работ (индивидуально или коллективно) по достижению тех или иных целей, решению соответствующих задач, выполнению функций.

Управленческая деятельность обеспечивает осуществление важнейшей категории менеджмента - процесса управления.

В обобщённом значении процесс – совокупность последовательных целенаправленных действий для достижения какого-либо результата.

Процесс управления – это последовательность определённых завершённых этапов, исполнение которых содействует обеспечению управленческого воздействия субъекта управления (управляющей системы) на объект управления с целью достижения целей организации.

Цель процесса управления – объединение усилий участников для достижения конкретного результата.

Участниками процесса управления в организации являются руководители различных уровней управления и исполнители функций, процедур и операций. Управленческая работа по своей сути очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем работой людей, которые находятся под его управлением.

По существу, процесс управления – это совокупность отдельных видов деятельности, направленных на обеспечение функционирования и развития организации для достижения стоящих перед ней целей.

Предметом процесса управления является информация, которую исполнители и руководители используют в своей деятельности.

Средства осуществления процесса управления – документы и различные средства приёма, регистрации, хранения, обработки и выдачи информации.

Продукт труда – это результат управленческого процесса, которым является управленческое решение. С помощью того или иного материального носителя (преимущественно документов) эти решения поступают непосредственно к объекту управления, посредством управляющего воздействия.

Процесс управления решает две задачи:

тактическая – заключается в поддержании устойчивости, гармоничности взаимодействия и работоспособности всех элементов объекта управления;

стратегическая – обеспечивает его развитие и совершенствование, перевод в качественно и количественно иное состояние.

Процесс характеризуется непрерывностью, циклической повторяемостью отдельных фаз (сбора, обработки, анализа, хранения, контроля информации; выработки и принятия решений; организации их выполнения), неравномерностью, инерционностью, проявляющейся в запаздывании управленческих действий.

Он развивается и совершенствуется вместе с самой организацией. Правильно спроектированный процесс управления делает организацию успешной. А для того, чтобы этот процесс правильно проектировать, необходимо знать и понимать содержание процесса управления, взаимосвязи между отдельными этапами выполнения операции и их характеристики.

Из всего вышесказанного, следует, что процесс управления охватывает определённые категории такие, как **субъект и объект управления, функции управления, методы управления, управленческие решения, коммуникации** и т.д.

Чаще всего в качестве объекта управленческого решения выступает определенная система (операции). При этом субъектами управленческого решения являются управляющая подсистема

организационной и производственной системы, а также само лицо, которое осуществляет принятие решения.

Субъект управления — это лицо, группа людей или организация, принимающее решения и управляющее объектами, процессами или отношениями путём воздействия на управляемую систему для достижения поставленных целей.

Объект управления — это социально-экономическая система: организация в целом, подразделение, сотрудники и т.п.

В строительной организации объектом управления являются ее сотрудники. В свою очередь, объект управления оказывает влияние на цели организации. Так, например, в масштабе страны объектом управления являются ее граждане. Целью власти как субъекта управления является обеспечение жизнедеятельности граждан.

Что касается **функций**, то в любой организационной системе управление (менеджмент) реализует четыре основные функции.

1. Планирование — выбор целей и плана действий по их достижению.
2. Организация — определение организационной структуры, подбор работников, распределение задач между отдельными подразделениями или работниками, установление взаимодействия между ними.
3. Мотивация — мотивирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей.
4. Контроль — соотнесение реально достигнутых результатов с плановыми значениями.

Каждая из этих функций в свою очередь представлена совокупностью более частных функций, при выполнении которых принимаются определенные решения.

Решения, типичные для функций управления:

Планирование

Проведение планового анализа и прогнозирование

Выбор миссии

Выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем

Определение целей

Выбор стратегий по достижению поставленных целей

Формирование мероприятий по реализации стратегий

Организация

Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, формулированные в плане

Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав

Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими

Кадровые решения: расстановка, найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации

Мотивация

Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации

Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.

Создание надлежащего морального климата в организации

Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов

Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления

Контроль

Создание системы контроля

Выбор методов учета, анализа и внесения корректив для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие метод происходит от греческого слова и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности.

Таким образом, **методы управления** — это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Наиболее распространенная классификация методов управления включает следующие группы:

Организационные методы основываются на организационном взаимоотношении в коллективе, среди них выделяют:

Организационно-стабилизирующий метод.

Метод дисциплинарного воздействия.

Распорядительный метод.

2. Административные методы управления организацией базируются на соблюдении порядка и применении дисциплинарных взысканий и власти и используются, когда одна группа лиц наделяется властью, а вторая им подчиняется. Все подчинение основывается на регламентировании правил, согласно которым происходит рабочий процесс. Заключаются данные методы управления организацией в разделении труда (четко разграничены между сотрудниками предприятия их обязанности, полномочия и ответственность, установлен порядок деловых взаимоотношений): нормирование, составление регламента, инструктирование и т.д.

3. Экономические методы управления организацией созданы, чтобы влиять на взаимоотношения с точки зрения экономики. Здесь выделяются следующие методы управления: Хозяйственный расчет, заработная плата, капиталовложения. Оплата фондов, кредитование, ценообразование. Использование фондов производственного развития и др.

4. Социально-психологические методы управления организацией заключаются в применении социологических и психологических закономерностей в управлении коллективом. Социальные и психологические виды методов управления организацией используются как способ влияния на поведение людей в организациях. Социологические определяют место каждого сотрудника (должность), выявляют лидеров, создают эффективное взаимодействие между отдельными сотрудниками. Психологические методы используются для управления каждым сотрудником отдельно и для работы с его внутренним миром.

Еще одна категория процесса управления – это **коммуникации**.

Коммуникация — это процесс общения и передачи информации между людьми или их группами в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи.

Все виды управленческой деятельности основаны на обмене информацией. Поэтому коммуникации и называют связующими процессами. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Без процесса коммуникации, без передачи информации от субъекта управления к объекту управления, и наоборот, без правильного понимания передаваемой и получаемой информации управленческая работа невозможна.

Эффективная работа организации во многом определяется: качеством передаваемой информации, эффективностью каналов передачи информации, качеством организованной обратной связи.

1.1.2 Состав процесса управления.

Все вышеперечисленные категории, являются составляющими процесса управления.

Процесс – это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих видов деятельности, преобразующая входы в выходы. Любая деятельность,

использующая ресурсы для преобразования входов в выходы может рассматриваться как процесс.

Все существующие в организациях процессы сферы производства и управления можно считать процессами труда, так как производство и управление представляют собой совместный человеческий труд, целенаправленные действия по соответствующей программе.

Понятие процесса управления состоит из общих функций управления, которые выполняются во всех компаниях вещественного и духовного производства. Графическая модель процесса управления в организации представлена на рис. 1.2.

Формирование конкретных функций происходит в зависимости от специфики системы производства, а также сферы деятельности организации. По этой причине список конкретных функций может быть различным (малым или большим) в соответствии с размерами предприятия и масштабами его производства.

Каждая конкретная организация в процессе управления задействует все общие и некоторые конкретные функции для того, чтобы подготовить управляющее воздействие, подготовить, принять и реализовать решения

Содержание этапов процесса управления.

I этап процесса управления организацией состоит в реализации функций менеджмента, к которым относятся как общие, так и конкретные, специальные функции. Например, планирование производства и реализации продукции, управление разработкой и подготовкой технологии, конструирование здания, управление персоналом и т.д.

В этом смысле речь идёт об управленческой деятельности, обеспечивающей реализацию функций менеджмента на всех уровнях управления управляющей системы организации: руководители организации и их заместители, руководители цехов, отделов, групп, участков, специалисты

всех направлений (экономисты, специалисты ПТО, проектировщики, энергетики и т.д.).

Таким образом, аппарат управления, который сосредоточен в управляющей системе, в процессе своей управленческой деятельности должен исполнить своё основное задание: создать систему методов управления, т.е. совокупность способов воздействия управляющей системы на управляемую с целью обеспечения производственно-хозяйственной деятельности и получения конкретных результатов (изготовление продукции,

Для того, чтобы реализовать это, на II этапе процесса управления организацией формируется система методов управления, т.е. способов воздействия на управляемую систему.

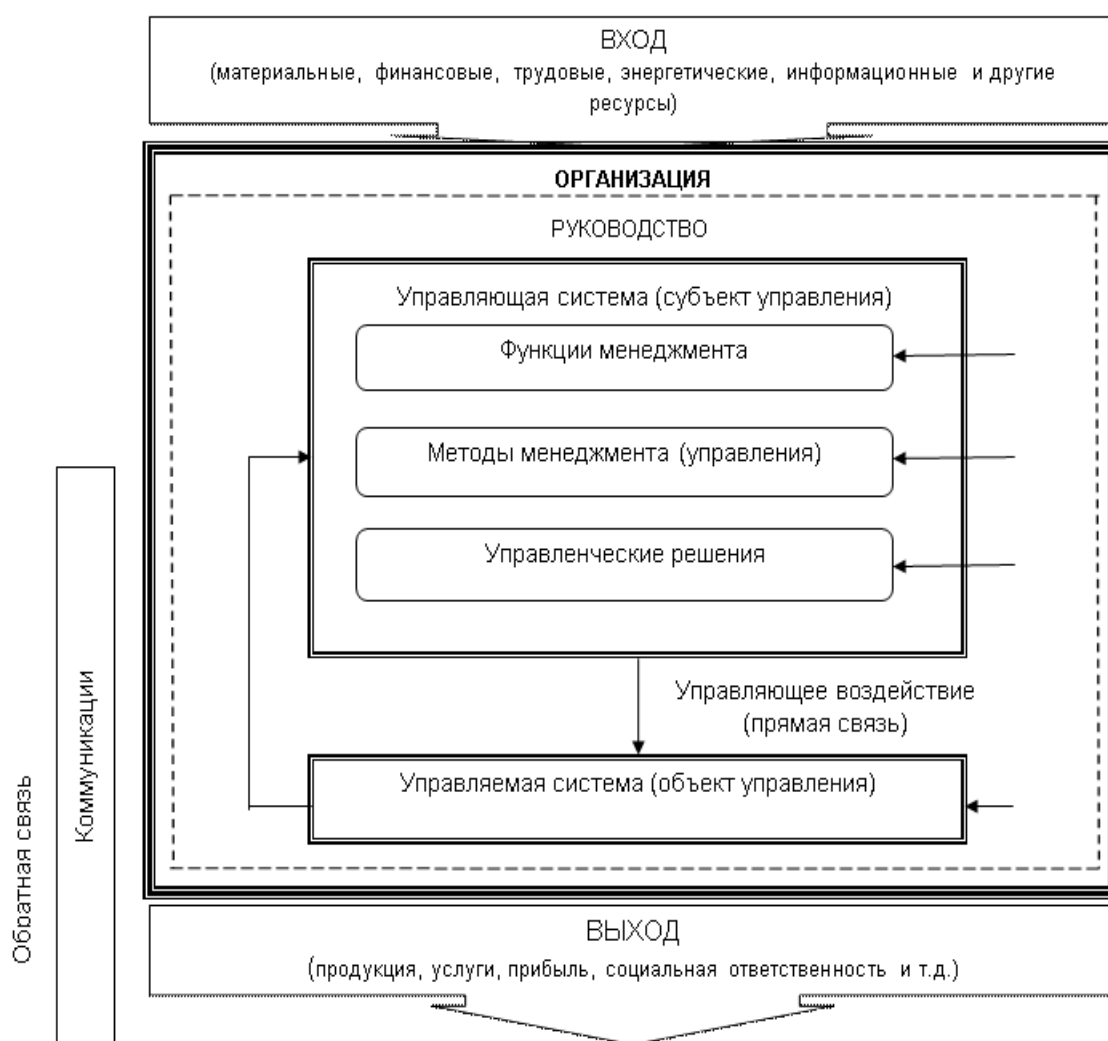


Рис. 1.2 Графическая модель процесса управления.

предоставление услуг, обеспечение прибыльности и т.д.).

III этап процесса управления заключается в непосредственной формализации методов управления, которые сопровождаются созданием механизмов трансформации методов управления в управленческие решения (утверждение решения, приказы, распоряжения, указания и т.д.). После этого управленческие решения формализованные методы управления) каналами прямой связи поступают из управляющей системы (субъекта управления) в управляемую (объект управления) (и осуществляют управленческое воздействие, которое обеспечивает исполнение производственно-хозяйственных операций, изготовление продуктов, предоставление услуг, достижение производственных, финансовых, экономических и других результатов.

При этом руководство выступает видом управленческой деятельности, который объединяет трудовые процессы всех работников организации, обеспечивающих реализацию функций и формирование методов управления, а также формализует воздействие управляющей системы на управляемую. Именно 4 этап процесса управления предназначен для обеспечения управленческого воздействия на основе руководства.

В структуре категорий менеджмента руководство выполняет роль двигателя, который определяет направления деятельности аппарата управления, эффективность управленческих решений, степень достижения целей организации.

Все представленные этапы процесса управления сопровождаются и обеспечиваются коммуникациями, т.е. процессами обмена информацией между работниками, структурными подразделениями и другими организациями.

Все процессы управления организацией, представленные в виде взаимосвязи задач управления, можно разделить на две большие группы: постоянные и периодические.

Постоянные процессы представляют собой функциональные области деятельности по достижению текущих целей. Например, процесс управления производством продукции. Такие процессы содержат определённые процедуры, порядок выполнения которых заранее спроектирован и описан в инструкциях. Изменение постоянных процессов происходит нечасто. Периодические процессы – это активная форма управления, вызванная появлением незапланированных, непредвиденных ситуаций, требующая выработки оперативных (часто разовых) управленческих воздействий. Эти процессы направлены на разрешение нештатных управленческих ситуаций. Для процедур в рамках данных процессов используют выработанные менеджментом правила, но использование этих правил представляет собой искусство управления.

Как постоянные, так и периодические процессы управления имеют одну и ту же структуру, отличающуюся целями, средствами, предметом, содержанием выполняемых процедур и операций.

1.1.3 Элементы процесса управления.

В процессе управления выделяют элементы и управленческие процедуры.

Элементы процесса управления определяют следующие характеристики управленческой деятельности:

для чего выполняется процесс управления;

что явилось причиной возникновения процесса управления;

на что направлен процесс управления;

какой вид воздействия вырабатывается в процессе управления;

К основным элементам процесса управления относятся: **цель; ситуация; проблема; решение**. Логическая взаимосвязь этих элементов представлена на рис.1.3.

Цель определяет смысл выполнения процесса управления. Процессы реализуются для достижения цели. Процесс управления – это всегда

целенаправленная деятельность участников. Следовательно, каждый процесс управления совершается для достижения какой-то определённой цели. Поэтому процесс управления предусматривает выяснение или постановку цели, ради которой он будет выполняться. Каждому из процессов управления присуща своя цель. Цели в процессе управления должны иметь операционный характер и преобразовываться в конкретные задачи и рабочие задания. Для каждой управленческой ситуации они являются ориентиром для концентрации необходимых ресурсов.

Ситуация в процессе управления возникает в результате появления отклонений в деятельности управляемого объекта или влияния на факторы внешней среды, в которой работает организация.

Ситуация – это определённое возмущение, которое является причиной возникновения процессов управления. Ситуация может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на организацию. Например, резкое повышение спроса на продукцию предприятия позволяет повысить цену, и, наоборот, резкое снижение потребительского спроса на эту продукцию вынуждает организацию вырабатывать меры, устраняющие нежелательные тенденции.

Сложность и сфера воздействия ситуации является причиной постоянных и периодических процессов управления.

Ситуации в процессе управления создают проблемы, которые должны быть разрешены менеджерами.

Проблема – это необходимость обоснования и выбора определённой позиции в разрешении возникшей ситуации. Проблема предполагает выяснение основных противоречий между условиями работы организации, вызванными появлением ситуации, и условиями, требующимися для достижения организацией своих целей. Выявление характера управленческой ситуации позволяет определить возможные направления деятельности

менеджера по устранению возникших отклонений по достижению поставленной цели.

Воздействие на конкретную ситуацию осуществляется через решение. Решение – это заключительный и, одновременно, самый ответственный элемент в процессе управления.

Решение предусматривает выбор наиболее эффективного варианта воздействия на возникшую ситуацию, выбор конкретных средств и способов, разработку конкретных управленческих процедур осуществления процесса управления.

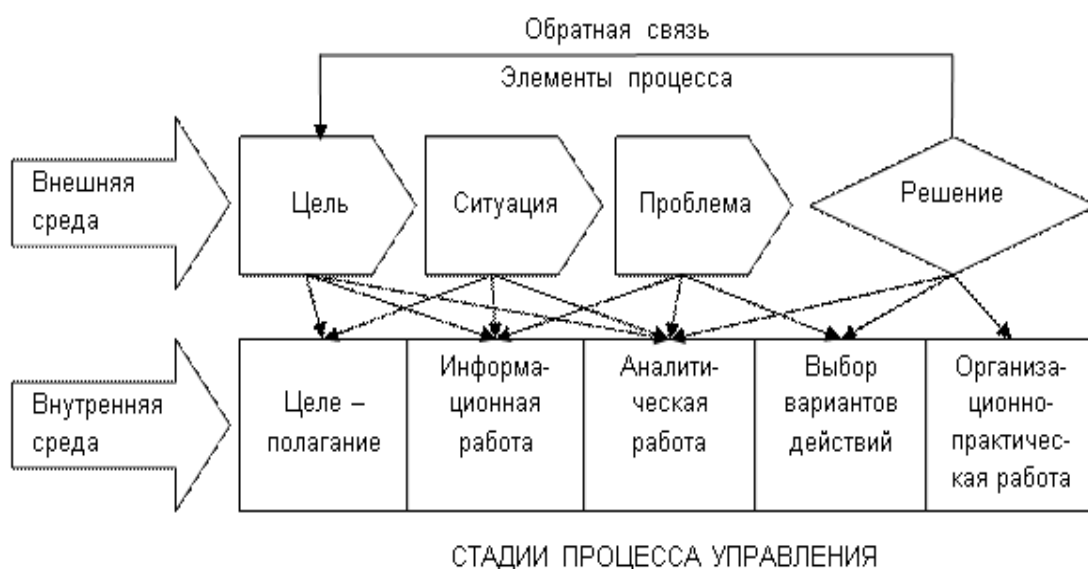


Рис. 1.3 Процесс управления организацией.

Именно этот элемент приводит в действие человеческие, материальные и финансовые ресурсы. От того, какое будет принято решение, зависит эффективность выработанной управленческой реакции на воздействие, оказываемое возникшей ситуацией.

Процесс управления состоит из элементарных действий, или **операций**, то есть однородных, логически неделимых частей управленческой деятельности, с одним или группой носителей информации (документов) от момента их поступления до передачи в преобразованном виде другим или на хранение.

Управленческие операции – это технологически нерасчленимый процесс обработки управленческой информации, поступающей в данное структурное подразделение (рис. 1.4).

Управленческие операции бывают: поисковыми, вычислительными, логическими, описательными, графическими, контрольными, коммуникационными (например, слушание, чтение, разговор, наблюдение за действиями различных устройств, мышление и т.п.).

Самостоятельный комплекс операций по обработке информации (сбор, изучение, анализ, формулировка выводов, их оформление), заканчивающихся определенным по форме и содержанию результатом в виде устного сообщения или документа (справки, приказа, письма и пр.), получил название управленческой работы.

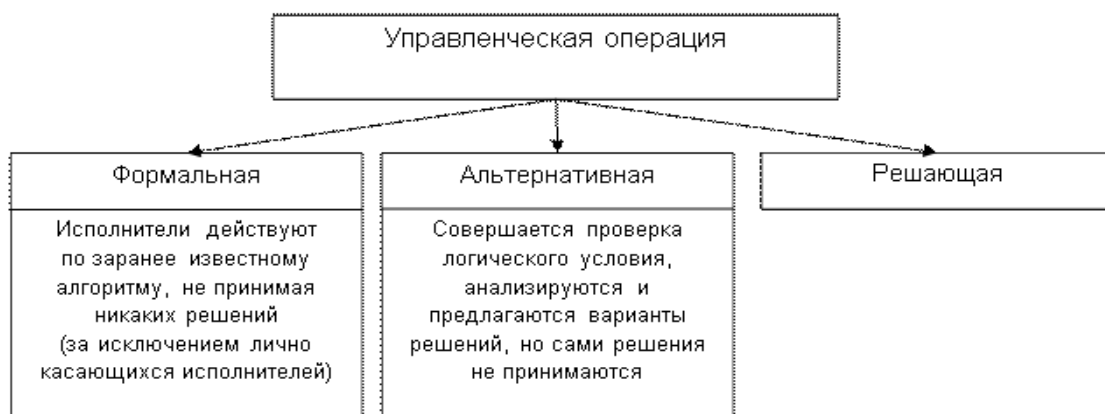


Рис. 1.4 Управленческие операции.

Управленческие работы различаются:

- по целевому назначению (предвидение, активизация, контроль);
- по конкретному содержанию (исследование, планирование);
- по периодам (стратегические, тактические, оперативные);
- по этапам (целеполагание, анализ ситуации, определение проблемы, поиск решения);
- по направленности (внутри или вовне организации);
- по сферам (экономическая, социальная, технологическая);
- по объектам (производство, персонал);

по формам и методам осуществления;
по организационной роли (дифференцирующие и интегрирующие);
по характеру преобразования информации (стереотипные, выполняемые по алгоритму, и творческие);
по степени сложности.

Остановимся подробнее на последней, поскольку для управленческого труда она является едва ли не главной характеристикой.

Сложность управленческого труда обуславливается несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и составом решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, часто в условиях неопределенности или риска, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции.

В-третьих, сложность управленческого труда определяется степенью оперативности, самостоятельности, ответственности, рискованности решений, которые необходимо принимать. Менеджер, принимая решения, часто берет на себя ответственность не только за материальное благосостояние людей, но за их здоровье и даже жизнь.

По содержанию управленческие работы бывают:

коммуникационными (ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки);

распорядительными и координационными (доведение до исполнителей принятых решений в устной и письменной форме, составление и выдача заданий, инструктирование);

контрольно-оценочными (проверка своевременности и качества выполнения заданий);

аналитико-конструктивными (изучение информации и подготовка решений);

информационно-техническими (с носителями информации) на которые уходит 10 – 15% рабочего времени; первично-счетными и учетными.

Управленческая процедура – комплекс взаимосвязанных в определенном порядке управленческих операций и документов, направленных на достижение фиксированной цели (рис 1.5.).

Процедура должна отражать цель работы, используемые и разрабатываемые документы, их содержание, порядок прохождения. Классификация процедур и операций осуществляется по ряду критериев: **по содержанию:**

информационные или информационно-технические – связаны с обработкой информации и ее носителей. Здесь выделяют также документационные, первично-счетные, учетные и вычислительные операции и процедуры;

логико-мыслительные или аналитико-конструктивные – связаны с подготовкой и принятием управленческих решений;

организационные – состоят из служебно-коммуникационных, распорядительных и координационных операций и процедур

по характеру сочетания во времени:

последовательные, т.е. каждая операция или процедура начинается только после окончания предыдущей;

параллельные, предполагающие одновременное выполнение операций и процедур;

параллельно-последовательные предусматривают частичное совмещение смежных операций и процедур во времени и в пространстве;

по сложности:

простые операции и процедуры, т.е. содержащие несколько элементов и операций;

сложные операции (20 – 30 элементов) и процедур (100 и более операций);

по степени повторяемости:

повторяющиеся, т.е. постоянно выполняемые работниками управленческого аппарата;

неповторяющиеся или творческие, сложные операции и процедуры.

Каждый элемент процесса управления в организации реализуется с помощью взаимосвязанных управленческих процедур (рис.1.4), среди которых следует выделить:

целеполагание;

информационное обследование;

аналитическую деятельность;

выбор вариантов действий;

реализацию решений.



Рис. 1.5 Управленческая процедура.

Целеполагание – это процедура обеспечения постановки конкретной цели (если цель не поставлена) или уяснение сущности цели, связанной с протеканием процесса управления.

Постановка цели осуществляется для постоянных процессов. В этом случае цели выступают в качестве стандарта, меры, которыми измеряется выполнение работы.

Процедура целеполагания позволяет следующее:

организовать и объяснить весь диапазон явлений, связанных с объектом, подсистемой или организацией в целом;

предсказать поведение объекта, подсистемы или организации в целом; оценить разумность решений в момент, когда они ещё не приняты;

проанализировать собственную работу менеджерами всех уровней и процессов управления и в результате улучшить всё.

Информационное обеспечение представляет собой управленческую процедуру относительно предмета процесса управления – информации, адекватно отражающей характеристику цели и влияние возникшей ситуации на её достижение.

Данная процедура включает операции по сбору необходимой информации, её систематизации и обработке.

Аналитическая деятельность в процессе управления характеризуется совокупностью операций, связанных с оценкой состояния управляемого объекта, подсистемы или организации (в зависимости от вида процесса),

поиском путей улучшения либо устранения нежелательных воздействий со стороны возникшей ситуации.

Анализируется также сама ситуация, причины её возникновения и возможные последствия её воздействия. Аналитическая деятельность обслуживает все элементы процесса управления, представляя возможные варианты протекания процесса управления.

Выбор вариантов действий. Содержание этой управленческой процедуры зависит от сложности ситуации. Если ситуация не сложная, то выбрать решение достаточно просто. Если проблема, порождённая ситуацией сложна, тогда менеджер, обладая необходимой информацией, выбирает из нескольких альтернатив наиболее приемлемую альтернативу в сложившихся условиях.

Реализация решений. Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления. Процесс управления заканчивается, если он оказал влияние на объект управления как результат конкретной работы исполнителей. Поэтому процедура реализации решения требует от менеджера не только принятия приемлемого решения, но и обязательной организации исполнения, т.е. он должен привлечь к данному процессу конкретных исполнителей. Если это не будет сделано, то такой процесс управления не имеет реального смысла, следовательно, для его осуществления (выполнения предыдущих процедур) не стоит тратить ресурсы.

1.1.4 Управленческий цикл

Протекание процесса управления осуществляется не моментально, а при реализации отдельных его частей. К частям процесса управления относят: фаза (стадия) — качественно определенная часть процесса. Переход из одной фазы в другую предполагает существенные качественные изменения, как самого процесса, так и системы, в которой он осуществляется. Полное прохождение стадий процесса и возвращение к исходному образует цикл. В общем случае цикл — это полная совокупность последовательно осуществляемых стадий целостного процесса; тап — более узкое понятие, чем фаза. Этапы выделяются только в процессах, ориентированных на достижение результатов.

Этапы управления — это конкретные действия, входящие в управленческий процесс, в целях получения планируемого результата.

Этапы управления имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно. Вместе с тем они неразрывно связаны, более того, они как бы проникают друг в друга. Иными словами, все управленческие этапы образуют целостный управленческий цикл. Управленческий цикл — это завершенная последовательность повторяющихся активных действий, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий цикл начинается с уяснения задачи или проблемы и заканчивается достижением определенного результата. После этого цикл управления повторяется. Частота его повторения определяется конкретным типом и природой управляемой системы. В социальных системах этот цикл повторяется непрерывно. Конечная цель управления системой может достигаться одним или несколькими циклами управления.

Управленческий цикл представляет собой период обращения информации в сфере управления, который измеряется определенным для каждой процедуры временным интервалом или календарным периодом (рис. 1.6). Циклическая реализация процессов позволяет устанавливать и фиксировать характерные черты, общие зависимости, единые закономерности процессов и обеспечивать на этой основе их рациональную процессуализацию и продвижение.

Рассмотрим более подробно механизм реализации управленческого цикла (рис. 1.6).

Начинается цикл с появления управленческой проблемы. В качестве проблемы могут выступать как задачи, указания начальника, так и собственные задачи. В нашем случае проблему можно определить как вопрос, который объективно возникает в ходе управления, и решение которого представляет практический интерес, соответствует поставленным целям.

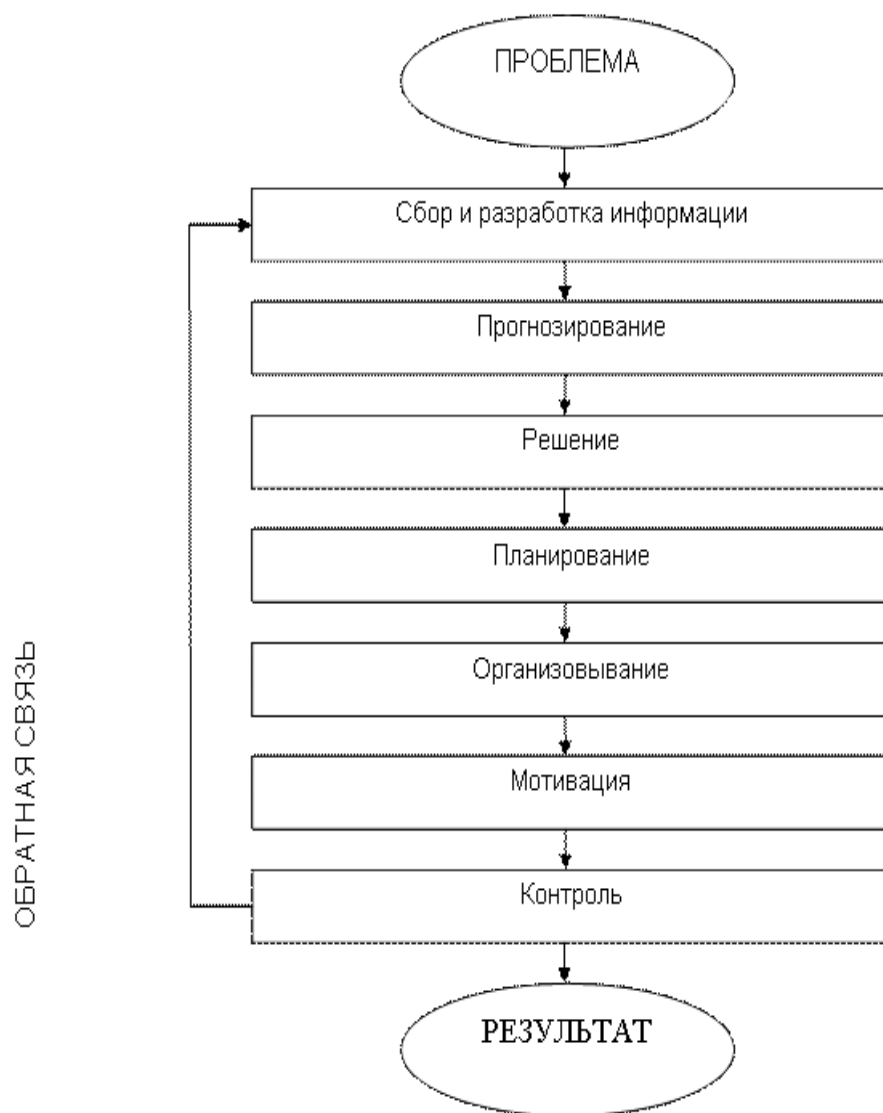


Рис. 1.6 Механизм реализации управленческого цикла.

Этапы управленческого цикла.

1-й этап. Диагноз – сбор и обработка информации, анализ, уяснение и оценка обстановки.

Решение проблемы требует наличия управленческой информации. Это множество сообщений, необходимых для осуществления процесса управления.

Требования к информации: полнота, объективность, достоверность, оперативность, непрерывность поступления. Информация поступает из вышестоящего звена управления или может собираться самостоятельно. В первом случае информация обязательно

уясняется, во втором случае необходимо применение научных методов сбора. Для самостоятельного сбора информации используются различные социологические методы.

Оценка обстановки предусматривает изучение и анализ факторов и условий, влияющих на выполнение поставленной задачи и достижение цели, и может быть количественной (больше – меньше) и качественной (лучше – хуже). Таким образом, 1-й этап создает исходную основу для дальнейших управленческих действий.

2-й этап. Прогнозирование. Под прогнозом понимается научно обоснованное суждение о возможных состояниях объекта в будущем, об альтернативных путях его развития и сроках существования.

Процесс разработки прогноза называется прогнозированием. Это специальные исследования на основе научных методик, преимущественно с количественными оценками и с указанием тенденций, характера и определенных сроков изменения объекта управления. Практика выдвигает требование заблаговременно разрабатывать прогнозы. Если в других областях можно руководствоваться принципом «лучше поздно, чем никогда», то в современной вооруженной борьбе получается «поздно – значит никогда». Социальные последствия неправильных решений часто бывают тяжелее, чем материальные потери.

Прогноз заканчивается выработкой оснований для принятия управленческого решения и рекомендаций для планирования. Прогнозирование имеет смысл лишь тогда, когда его результаты (прогнозы) учитываются при подготовке соответствующих решений. Даже самые достоверные прогнозы останутся лишь на уровне идей, если субъект принятия решения по каким-либо причинам не использует их в своей деятельности.

3-й этап. Принятие решений — одна из фундаментальных задач управленческой деятельности, и именно в этой точке управленческого цикла

весьма часто начинаются неприятности. И не только тогда, когда решение оказывается неверным, – немало хлопот бывает и с правильными, грамотными решениями. Принятое решение доводится до исполнителей путем устной постановки задач, письменного доведения, передачей формализованных команд.

4-й этап. Планирование. На базе результатов прогноза и решения руководителя проводится планирование и формируется план деятельности. Планирование заключается в установлении определенной последовательности и способов выполнения каждой из задач, распределении усилий и материальных средств по задачам и направлениям действий, установлении порядка взаимодействия и всех видов обеспечения, позволяющих реализовать решение и достигнуть поставленной цели.

5-й этап. Организовывание - состоит в установлении постоянных и временных взаимоотношений, а также порядка и условий работы всех элементов и звеньев системы.

Этапы планирования и организации тесно связаны между собой. В некотором смысле планирование и организация объединяются: планирование готовит почву для того, чтобы реализовать цели, стоящие перед подразделением, а организовывание как функция управления создает рабочий процесс, главным компонентом которого выступают люди. Таким образом, планирование и организация как бы материализуют управление, делают его фактом социальной действительности.

Организовывание как функция управления нацелена на то, чтобы претворить намеченные планы в жизнь. Организация непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, следовательно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

Поскольку функция организовывания состоит в объединении усилий всего персонала, задача заключается в определении миссии, роли, ответственности каждого из них. Процесс организовывания структурирует

деятельность на основе определения функций исполнителей и формирует подразделения, исходя из управленческих целей, задач и возможностей персонала.

6-й этап. Мотивация обеспечивает эффективное выполнение работ, операций и процедур в процессе управления. Часто мотивацию отождествляют со стимулированием. Эти понятия очень близки по содержанию, но не стоит их смешивать.

Стимулирование предполагает внешнее (моральное, физическое, материальное) воздействие на людей с целью непосредственного влияния на результаты труда, активизацию деятельности работников. Мотивация — более широкое понятие, которое можно рассматривать как психологический процесс, создающий побуждение, направленное на достижение определенной цели.

Для успешного управления людьми каждый руководитель должен хотя бы в общих чертах представлять, чего хотят и чего не хотят его подчиненные, каковы основные мотивы их поведения, как можно воздействовать на них и каких результатов при этом ожидать.

7-й этап. Контроль является одним из основных этапов управления. Без контроля большинство видов деятельности неэффективно. Контроль представляет собой конструктивную систематическую деятельность руководителя, направленную на приближение фактического исполнения к запланированному результату. Он включает деятельность по формированию стандартов управления, проверке и оценке исполнения, осуществлению корректирующих шагов. Контроль является объективной необходимостью. Даже самые оптимальные решения и планы не могут быть реализованы, если они не будут доведены до исполнителей и за их исполнением не будет налажен объективный и постоянный контроль.

1.1.5 Влияние организационной структуры фирмы на процесс принятия управленческих решений

Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Однако обычно выделяют несколько универсальных видов организационных структур управления, таких, как линейная, линейно-штабная, функциональная, линейно-функциональная, матричная. Иногда внутри единой компании (как правило, это крупный бизнес) происходит выделение обособленных подразделений, так называемая департаментизация. Тогда создаваемая структура будет дивизиональной. При этом необходимо помнить, что выбор структуры управления зависит от стратегических планов организации.

Организационная структура регулирует: разделение задач по отделениям и подразделениям; их компетентность в решении определенных проблем; общее взаимодействие этих элементов.

Линейная структура управления. Преимущества: простота, конкретность заданий и исполнителей. Недостатки: высокие требования к квалификации руководителей и высокая загрузка руководителя. Линейная структура применяется и эффективна на небольших предприятиях с несложной технологией и минимальной специализацией.

По мере роста предприятия, как правило, линейная структура преобразуется в линейно-штабную. Она аналогична предыдущей, но управление сосредоточено в штабах. Появляется группа работников, которые непосредственно не дают распоряжений исполнителям, но выполняют консультационные работы и готовят управленческие решения.

При дальнейшем усложнении производства возникает необходимость специализации работников, участков, отделов цехов и т. д., формируется функциональная структура управления. Распределение работ происходит по функциям. При функциональной структуре происходит деление организации на элементы, каждый из которых имеет определенную

функцию, задачи. Она характерна для организаций с небольшой номенклатурой, стабильностью внешних условий. Здесь имеет место вертикаль: руководитель — функциональные руководители (производство, маркетинг, финансы) — исполнители. Присутствуют вертикальные и межуровневые связи. Недостаток — функции руководителя размыты.

Преимущества: углубление специализации, повышение качества управленческих решений; возможность управлять многоцелевой и многопрофильной деятельностью.

Недостатки: недостаточная гибкость; плохая координация действий функциональных подразделений; низкая скорость принятия управленческих решений; отсутствие ответственности функциональных руководителей за конечный результат работы предприятия.

Линейно-функциональная организационная структура

При линейно-функциональной структуре управления основные связи — линейные, дополняющие — функциональные.

В крупных фирмах для устранения недостатков функциональных структур управления используется так называемая дивизиональная структура управления. Распределение обязанностей происходит не по функциям, а по выпускаемой продукции или по регионам. В свою очередь в дивизиональных отделениях создаются свои подразделения по снабжению, производству, сбыту и т. д. При этом возникают предпосылки для разгрузки вышестоящих руководителей путем освобождения их от решения текущих задач. Децентрализованная система управления обеспечивает высокую эффективность в рамках отдельных подразделений.

Недостатки: рост расходов на управленческий персонал; сложность информационных связей.

В связи с необходимостью ускорения темпов обновления продукции возникли программно-целевые структуры управления, получившие названия матричные. Суть матричных структур состоит в том, что в

действующих структурах создаются временные рабочие группы, при этом руководителю группы в двойное подчинение передаются ресурсы и работники других подразделений. При матричной структуре управления формируются проектные группы (временные), реализующие целевые проекты и программы. Эти группы оказываются в двойном подчинении, создаются временно. Этим достигается гибкость в распределении кадров, эффективная реализация проектов.

Преимущества: гибкость, ускорение внедрения инноваций, персональная ответственность руководителя проекта за результаты работы.

Недостатки: наличие двойного подчинения, конфликты из-за двойного подчинения, сложность информационных связей.

1.1.6 Организационные структуры управления, ориентированные на нововведения.

Организационными структурами управления, ориентированными на нововведения, являются матричная структура и структура дисциплин.

Матричный проект объединяет качества структуры обособленного и функционального проектов. В каждом матричном проекте задействованы сотрудники из разных функциональных зон. Менеджер проекта принимает решения относительно того, какие задания и когда должны выполняться, а функциональные менеджеры решают, какие именно сотрудники будут заниматься этой работой и какие технологические приемы следует применять. В матричной организационной структуре управления проектами усиливается взаимосвязь между различными функциональными подразделениями. Менеджер каждого проекта несет ответственность за его успешную реализацию. Дублирование ресурсов при выполнении матричного проекта сводится к минимуму. Как и при выполнении функционального проекта, функциональная зона остается «родной*» для членов проектной группы после завершения работы, поэтому они менее обеспокоены своей судьбой после окончания проекта. Однако такая структура предусматривает

двух руководителей, и зачастую мнение функционального менеджера выслушивается прежде, чем мнение менеджера проекта. Определенную опасность таит в себе то, что менеджеры проектов стремятся иметь запас ресурсов для своих проектов, нанося тем самым вред другим программам компании.

Независимо от того, какая именно организационная структура выбрана, непосредственный контакт заказчиком осуществляется через менеджера проекта. Отметим, что взаимодействие и скорость реакции на запросы потребителя резко повышаются, если за успех проекта отвечает один человек.

Структура дисциплин хорошо приспособлена к приобретению новых знаний в специальных областях. Эта структура логична для университетов, но коммерческие предприятия (помимо приобретения знаний) стремятся, прежде всего, к превращению технологии в форму, имеющую коммерческую ценность. Концентрация усилий на дисциплинах понижает значение проектов как носителей нововведений. Она также затрудняет установление различий между полезным и интересным. Занятие интересным может, конечно, случайно привести к выдающемуся изобретению или неожиданному результату, но есть мало оснований для строительства коммерческой лаборатории на базе такой неопределенной возможности. Ведь в отраслевой лаборатории быстрое практическое решение обычно предпочтительнее отложенного лучшего решения.

Серьезным недостатком дисциплинарного подхода является то, что он подразумевает максимальную вероятность появления нововведения в результате расширения границ отдельной дисциплины. Однако чаще нововведения обуславливаются сочетанием достижений в нескольких (часто не имеющих друг к другу отношения) областях и технических сферах. Обмен идеями, когда происходит подобная ассоциация, менее вероятен в организациях, поощряющих специализацию. Творчество также

сдерживается, если персонал сгруппирован таким образом, что не стимулирует новаторство.

Тема 1.2. Сущность, понятие и классификация управленческих решений

1.2.1 Сущность понятия «управленческие решения»

Как уже было сказано, принятие решений непосредственно связано с целенаправленной деятельностью человека.

В общем понимании **решение** это выбор действий, которые необходимо совершить человеку, когда он располагает информацией, недостаточной, чтобы ответ напрашивался сам собой, то есть решение можно определить и как выбор альтернативы (варианта).

В личной жизни каждый человек принимает решения. Выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество — в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей — почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания.

Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания колледжа или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы.

Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 15 тыс. долл.

Следовательно, **решение** — это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям.

Не всякий результат мыслительной деятельности приводит к решению. Развитие любой разумной цивилизации основано на разработке и реализации различного рода решений, однако, для менеджера принятие решений – это постоянная и весьма ответственная работа. Решения разрабатываются и реализуются людьми с разной степенью профессионализма, поэтому диапазон решений велик – от недостаточно обдуманных до детально рассчитанных.

Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. Принятие правильных решений – это область управленческого искусства.

Формирование и выбор этих решений, как правило, производятся эмпирически: путем логического мышления и интуиции.

В управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 мин. или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает, что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем

повторяющиеся случаи опоздания на работу и снижение активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некоторые управленческие решения буквально изменяют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию. Ответственность за принятие важных организационных решений — тяжелое моральное бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений.

От современных руководителей требуются:

лояльность к подчиненным;

независимость мышления;

осознание рамок своей компетенции;

созидательный ум;

готовность рисковать;

воля к противостоянию негативным явлениям.

Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся со всеобщностью принятия решения, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

Управленческие решения это, с одной стороны, развернутый во времени логико-мыслительный, эмоционально-психологический и организационно-правовой акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий единолично или с привлечением других лиц.

С другой стороны, **управленческое решение (УР)** – это творческий акт субъекта управления, определяющий программу деятельности коллектива по эффективному разрешению назревшей проблемы на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации об ее состоянии, т.е. УР – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

УР обычно направлено на:

- стратегическое планирование деятельности организации;
- управление деятельностью руководителей разных уровней;
- управление человеческими ресурсами;
- управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- формирование системы управления компании;
- управленческое консультирование;
- управление внутренними и внешними коммуникациями.

Составляющие профессионального решения:

- субъект решения (инициатор): руководитель, специалист, отдел или компания;
- объект решения (исполнитель): подчиненный, специалист, отделы компании;
- предмет решения;
- цель разработки решения;
- причины разработки и реализации решения;

персонал или население, для которого, разрабатываются или реализуются решения.

Субъектами управленческих решений являются лица, которые обладают правами инициации решений и их реализации. В качестве субъектов управленческих решений могут выступать:

- Физическое лицо (отдельный гражданин),
- Представитель юридического лица (должностное лицо: директор, бухгалтер, главный экономист, начальник отдела и др.).

Лица, которые осуществляют исполнительную и распорядительскую деятельность в большинстве случаев наделяются оперативной самостоятельностью. Основным направлением их деятельности, как правило, является реализация соответствующих управленческих решений, проходящих через все стадии управленческого цикла.



Рис. 1.7 Субъект и объект управления в процессе подготовки и реализации управленческих решений

Субъекты и объекты управленческих решений в своем взаимодействии синтезируют различные компоненты и выступают способом непрерывного воздействия подсистемы управляющей на управляемую систему (то есть субъект воздействует на объект управления).

Объектом управленческих решений может быть система отношений и вопросов, регулирование и изменение которых затрагивает процесс принятия управленческих решений.

Посредством управленческих решений происходит регулирование широкого круга вопросов внутреннего и внешнего управления.

Решения могут приниматься по определенным основаниям:

- 1) осуществить текущие цели и задачи управляющих субъектов;
- 2) необходимость провести изменения в самом предприятии под воздействием факторов внешнего и внутреннего характера;
- 3) решить возникающие проблемы, которые предполагают оперативное или долговременное разрешение;
- 4) необходимость найти и выявить новые ресурсы деятельности организаций (предприятий);
- 5) прогнозировать и определить социально-экономическое развитие объекта управленческого решения;
- 6) разработать программу (проект), осуществить планирование или стратегическое управление.

Как уже было сказано, термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях – как процесс и как явление.

УР как процесс – это выполнение восьми основных процедур:

1. Информационная подготовка – обработка внешней и внутренней информации, обнаружение и постановка проблемы, сбор и анализ информации о ней;
2. Разработка вариантов – могут быть неэффективные, допустимые (позволяющие решить проблему) и оптимальные варианты решения проблем;
3. Согласование вариантов – оно может быть внутренним и внешним;
4. Выбор одного из вариантов – на основании возможного эффекта, затрат на получение этого эффекта, безопасности;
5. Утверждение выбранного варианта – его могут утверждать вышестоящие органы, заказчики, клиенты или должностные лица;
6. Реализация выбранного варианта – это доведение решения до исполнителя и организация выполнения решения,

7. Контроль выполнения решения – предварительный, текущий и итоговый;

8. Информирование инициатора решения о ходе его исполнения – осознание новой ситуации.

УР как явление – это набор мероприятий, направленных на улучшение ситуации или решение проблемы в форме постановления, приказа в устном или письменном виде. УР складывается из пяти различных составляющих:

1. Экономическая сущность - для разработки и реализации любого УР требуются финансовые, материальные и другие ресурсы. Каждое УР имеет реальную себестоимость.

2. Организационная сущность - для разработки и реализации УР компания должна иметь соответствующие возможности, в том числе: необходимый персонал компании; инструкции и положения, регламентирующие полномочия, права и обязанности и ответственность работников; требуемые ресурсы; соответствующий предстоящим задачам уровень техники и технологии; система контроля; возможность координации их работы.

3. Социальная сущность - наличие механизма управления исполнителями с целью достижения их взаимодействия. При этом должны быть учтены потребности и интересы человека, его мотивы и стимулы, установки и ценности, а также опасения и тревоги.

4. Правовая сущность - возможность осуществлять заданные мероприятия в существующем правовом поле, то есть при строгом соблюдении законодательных актов РФ, международных обязательств, уставных и других документов самой компании.

5. Технологическая сущность - возможность обеспечения персонала, участвующего в разработке и реализации УР, необходимыми техническими, информационными средствами и др. ресурсами.

Сущность управленческих решений также заключается в таком их признаке, как своевременность, то есть управленческие решения должны приниматься ровно в указанные сроки, ни раньше и не позже определенного момента времени. Решение также должно быть четко сформулировано и включать в себя систему всех элементов с целью воздействия на управляемые объекты. Такими средствами могут быть методы, цели, ресурсы, способы достижения результатов, организация деятельности на всех стадиях и др.

Сущность управленческих решений характеризуется в соответствии с несколькими признаками, которые включают в себя адресность, целевую направленность, обоснование, согласование с другими решениями, правомочность и др.

Целевую направленность можно выразить посредством ориентации на достижение цели или целой системы целей. В этом случае происходит установление четкой направленности, являющейся главным элементом не только управленческой деятельности, но всех этапов принятия и реализации решений.

Обоснованность можно охарактеризовать существованием оснований выбора любой альтернативы, которому будет соответствовать достоверная информация о состоянии предмета, метода его реализации, соответствие его целям предприятия и др.

Адресность можно выразить ориентированностью на определенный объект, исполнителей, их квалификацию или компетенцию. Согласованность с другими решениями может означать, что всем новым решениям должна быть присуща связь с ранее принятыми (сопутствующие решения) управленческими решениями.

В зависимости от условий разработки и реализации решения руководитель может оказаться в атмосфере сотрудничества либо равнодушия или даже противостояния подчиненных. Все зависит от подготовки.

1. Информационная подготовка: доведение до подчиненных перспективных и текущих направлений деятельности компании; обеспечение подчиненным своевременного доступа к информации; наличие современных технологий обработки информации;

2. Организационная подготовка: обеспечение персонала необходимыми материальными и другими ресурсами; формирование команды разработчиков и исполнителей УР; наличие должностных инструкций, положений о деятельности структурных подразделений; определение сроков и контрольных параметров выполнения работ; утверждение порядка сдачи работы;

3. Социально-психологическая подготовка: формирование ясных целей разработки и реализации УР; разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов; формирование работоспособного коллектива; учет самых важных потребностей и интересов работников;

Мотив – это внутренняя «персональная» побуждающая сила, которая вызывает определенные действия человека, определяет, что надо сделать и как это будет осуществлено.

Стимул – это рычаг воздействия или носитель «раздражения», вызывающие действие определенных мотивов.

Деятельность любой организации представляет собой цикл разработки, выбора и реализации различных УР.

Конкретная ситуация – это реальное положение дел, относительно сформулированной цели. Проблема (П) формируется как разность между целью (Ц) и соответствующей ей ситуацией (С): $P = C - C$.

Группы проблем сводятся в обобщенную проблему, которая и является индикатором эффективности реализуемых решений. При формировании обобщенной проблемы происходит упрощение и уменьшение общего количества проблем за счет вхождения одних проблем в другие и выделения наиболее важных среди них. Как правило, решение направлено на

уменьшение проблемы до заданного уровня (П зад.). Уменьшения проблемы можно достичь путем изменения ситуации или путем корректировки цели. Приоритет отдается УР, направленным на изменение конкретной ситуации, при этом величина проблемы должна постепенно убывать вплоть до минимально допустимой величины.

1.2.2 Классификация видов управленческих решений

Управленческие решения рассматриваются с разных точек зрения. Классификация управленческих решений необходима для определения общих и специфических подходов к их разработке, реализации и оценке, что позволяет повысить их качество, эффективность и преемственность управления. Управленческие решения классифицируют по следующим признакам (рис. 1.8)

по времени действия	по характеру разработки
по направлению воздействия	по содержанию
по способу принятия	по степени повторяемости
по субъектам управления	по подходу к принятию
по широте охвата	по характеру действия
по характеру определенности	по методам разработки
по сфере реализации	по функциональному назначению
по форме выражения	по степени полноты информации

Рис. 1.8 Классификационные признаки управленческих решений.

Классификация управленческих решений по времени действия

По времени действия выделяю управленческие решения:

стратегические;

тактические;

оперативные.

Стратегические решения разрабатываются на длительный срок (5-10 лет) с охватом ключевых элементов организации (персонал, структура, производство и т.д.).

Тактические решения являются инструментарием для стратегических решений и разрабатываются на меньший период (1-3 года) с охватом части ключевых элементов организации.

Оперативные решения разрабатываются при возможности или возникновении ситуаций меняющих ход реализации тактических решений. Оперативные управленческие решения являются кратковременными.

Стратегические действия определяют основные пути развития организации, а тактические — конкретные средства продвижения по ним. Так, решение организации выйти на внешний рынок является стратегическим, а решение о проведении отдельных мероприятий по повышению производительности труда — тактическим. К оперативным относятся решения, которые ориентируются на решение текущих задач.

Стратегические решения принимаются на высшем уровне управления организацией, а тактические и оперативные — на низшем. Стратегические решения являются инициативными, которые под воздействием внешних факторов принимает на себя выше управленческое руководство организацией, то есть берет на себя инициативу. Тактические решения имеют характер предписания, так как конкретизируют указания вышестоящего руководства.

Классификация управленческих решений по направлению воздействия

По направлению воздействия управленческие решения подразделяются на:

- внутренние;
- внешние.

Внутренние решения принимаются непосредственно в организации и направлены на совершенствование работы по организации и оплате труда, внедрению новой техники и технологии.

Внешние решения направлены на приспособление предприятия к изменениям внешней среды (повышение конкурентоспособности, увеличение доли рынка и др.).

Классификация управленческих решений по способу принятия

По способу принятия управленческие решения делятся на:

индивидуальные;

коллективные.

Индивидуальные решения принимаются единолично.

Коллективные решения принимаются на основе заранее оговоренных условий (простое большинство, квалифицированное большинство, консенсус и т.п.).

Коллективные решения могут быть консультативными, совместными и законодательными (парламентскими).

Консультативные решения предусматривают, что лицо, которое его принимает, советуется с окружающими — подчиненными или экспертами, а затем с учетом высказанных рекомендаций осуществляет свой выбор.

Совместные решения принимаются в результате согласования со всеми участниками на основе консенсуса, а парламентские базируются на том, что большинство причастных к нему лиц выражает с ним согласие.

Классификация управленческих решений по субъектам управления

государственные решения

решения хозяйствующих субъектов

решения общественных организаций.

Например, государственные органы реализуют решения путем принятия законодательных, организационных, распорядительных документов и проведения организационной работы.

Классификация управленческих решений по широте охвата

По широте охвата выделяют решения:

общие;

специальные.

Общие решения касаются одинаковых проблем, относящихся к различным подразделениям организации (сроки выплаты зарплаты, распорядок рабочего дня и др.).

Специальные решения принимают по узким проблемам, которые относятся только к одному подразделению или группе работающих в нем.

Классификация управленческих решений по характеру определенности

По характеру определенности управленческие решения делят на:

запрограммированные;

незапрограммированные.

К запрограммированным решениям приводит логика развития ситуации, в связи с чем остается выбрать только момент начала действия, степень его интенсивности и другие параметры, которые оптимизируют результат. Чаще всего такие решения принимают в стандартных ситуациях.

В противоположность этому незапрограммированные решения принимают в неординарных обстоятельствах, они требуют индивидуального творческого подхода, который интегрирует опыт, результаты специальных исследований, искусство менеджера.

Классификация управленческих решений по сфере реализации

По сфере реализации решения разделяют на связанные с производством, сбытом, научными исследованиями, кадрами и тому подобное.

Классификация управленческих решений по функциональному назначению

По функциональному назначению управленческие решения классифицируются на:

- планирующие;
- организационные;
- координирующие;
- регулирующие;
- активизирующие;
- контролирующие;
- информирующие.

Функциональная направленность определяется общей функцией управления, которая инициирует разработку управленческих решений. Решения могут разрабатываться для осуществления плановых мероприятий – планирующие

решения. В этих решениях определяются необходимые параметры для стратегического или тактического планирования деятельности организации.

Пример организационных решений — о создании акционерного общества, дочерней компании, о распределении служебных обязанностей.

Координирующие управленческие решения в основном имеют оперативный характер (распределение текущей работы среди исполнителей).

Регулирующие решения предписывают способы осуществления тех или иных действий в определенных ситуациях и проявляются в соответствующих документах, правилах распорядка, графиках работы, нормах и нормативах.

С целью эффективного управления персоналом разрабатываются решения по различным аспектам активизации деятельности работников организации – это активизирующие управленческие решения.

Контролирующие решения служат для оценки тех или иных действий подчиненных и их дальнейшей корректировки.

Информирующие управленческие решения направлены на упорядочение информационного поля для работников организации и предоставления им необходимой информации (например, информационное письмо руководителя организации персоналу с сообщением о предстоящих изменениях в организационной структуре компании, о запуске нового продукта, о проведении корпоративных мероприятий и т.п.).

Классификация управленческих решений по характеру действий

По характеру действий управленческие решения подразделяются на:

- директивные;
- нормативные;
- методические;
- рекомендательные;
- разрешающие;
- ориентирующие.

Директивные решения разрабатываются высшими органами управления по важным текущим и перспективным проблемам организации и являются обязательными для нижестоящих уровней управления. Директивные решения закрепляются соответствующими нормативными и методологическими решениями (документами).

Рекомендательные решения вырабатываются совещательными органами — различного рода комитетами или комиссиями. Их исполнение желательно, но не обязательно.

Разрешающие (запрещающие) решения — это управленческие решения типа «да» или «нет», которые просто дают «добро» или накладывают запрет на те или иные предложения по решению проблемы. В этих случаях руководитель сам ничего не предлагает, а выступает лишь в роли судьи, принимая или отвергая идеи других людей.

Ориентирующие решения, как и директивные, предназначаются для низших уровней управления, однако, действующие в условиях свободы от центра, ориентирующими по своей сути можно считать и прогнозные решения.

Классификация управленческих решений по характеру разработки и реализации

Характер разработки и реализации управленческих решений сильно зависит от личностных характеристик человека. Их можно подразделить на следующие группы:

- уравновешенные;
- импульсивные;
- инертные;
- рискованные;
- осторожные.

Уравновешенные решения принимают люди, внимательно и критично относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Такие люди обычно до принятия решения имеют сформулированную идею.

Импульсивные решения принимаются управленцами, которые легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить и оценить. Решения в данном случае оказываются недостаточно обоснованными и надежными, т.е. принимаются «рывками».

Инертные решения – результат осторожного поиска. В них преобладают контрольные и уточняющие действия над генерированием идей, в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство. Они слабо активизируют персонал на их выполнение.

Рискованные решения принимаются без обоснования действий руководителем, который уверен в своих силах. Обычно такие руководители

имеют хорошие тылы в виде постоянно поддерживающих их вышестоящих руководителей или подчиненных. Они не боятся любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки руководителем всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, большим количеством согласований.

Классификация управленческих решений по уровню творчества

По частоте повторяемости ситуации могут быть выделены решения:

рутинные;

творческие.

Рутинные (стандартные) решения принимают в повторяющихся ситуациях, когда изменяются лишь количественные параметры (например, решение о приемке партии сырья). Необходимость принятия стандартных решений возникает часто, поэтому целесообразно разрабатывать типовые приемы их подготовки и реализации. При этом значительная часть разработки таких решений может быть формализована, а следовательно, механизирована и автоматизирована.

Творческие решения возникают в неординарных ситуациях и требуют творческого подхода (например, решение о расширении ассортимента товаров и выборе новых поставщиков). Принятию творческих решений предшествуют анализ ситуации, привлечение материалов специальных исследований, выполнение сложных расчетов и т.п. При принятии таких решений проявляются специальные знания, опыт и даже интуиция менеджера.

Классификация управленческих решений по подходу к принятию

интуитивные;

основанные на суждениях;

рациональные.

При принятии чисто интуитивного решения люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правильный. Здесь присутствует

«шестое чувство», своего рода озарение, посещающее как правило представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь цифровых технологий. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случая, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, основанные на суждении, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный опыт. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прошлом. Однако иногда суждения невозможно соотнести с ситуацией, которой раньше не было, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в результате чего рискует упустить хороший результат в другой области.

Рациональные решения основаны на методах экономического анализа, обосновании и оптимизации — они принимаются для стратегического и тактического управления любой подсистемы менеджмента.

Классификация управленческих решений по содержанию

По содержанию решения бывают:

техническими;

экономическими;

социальными.

Технические решения принимают в следствие объективных причин факторов деятельности организации; экономические связанные с затратами, которые несет организация и обусловленными ими

результатами; социальные решения принимают относительно условий труда персонала, его оплаты, льгот и гарантий.

Классификация управленческих решений по степени полноты информации

По степени полноты информации управленческие решения делятся на принимаемые в условиях:

- определенности;
- неопределенности;
- риска.

Решения, принимаемые в условиях определенности (детерминистские решения): лицо принимающее решение знает последствия развития ситуации по каждой из возможных альтернатив.

Решения, принимаемые в условиях неопределенности, то есть в условиях, когда отсутствуют вероятностные оценки потенциальных результатов (исходов событий). В этой ситуации требуется: получение дополнительной информации для снижения степени неопределенности, предположение о вероятности возможных событий на основе опыта и интуиции.

Решения, принимаемые в условиях риска (вероятностные решения): последствия развития ситуации не известны, но известными являются вероятностные характеристики возможных в будущем событий.

Классификация управленческих решений по подходу к их принятию

- письменные
- устные

Требования к управленческим решениям и условия их достижения

Требования к УР	Условия достижения требований
Соответствие УР действующему законодательству и положениям уставных документов компании	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
Наличие у руководителей соответствующих полномочий (прав и ответственности) для разработки УР	Разработка должностных инструкций и положений об отделах и службах
Наличие в тексте УР четкой целевой направленности и адресности.	Построение в организации системы непрерывного планирования (взаимосвязанного стратегического, тактического 9 и оперативного). Например, с помощью метода «дерево целей»
Соответствие формы УР его содержанию	Контроль со стороны юриста, референта
Своевременность УР	Знания и интуиция, реальная оценка ситуации
Недопустимость противоречий в тексте решения самому себе или другим действующим решениям	Самоконтроль или контроль со стороны юриста, референта
Возможность технической,	Заключение специалистов

экономической и организационной выполнимости УР	или экспертов
Возможность внешнего и внутреннего контроля выполнения УР	Сопоставление рабочих документов, проведение аудита, консультаций
Учет возможных отрицательных последствий при реализации УР	Заключение внешних экспертов, оценка и страхование рисков
Обоснованное наличие положительного результата после выполнения УР	Обоснование эффективности от реализации УР (экономической, социальной, правовой и т.д.) с учетом экспертных мнений и независимых прогнозов

Раздел 2. Методология процесса разработки и реализации управленческих решений

Тема 2.1. Подходы к организации и разработке управленческих решений

2.1.1 Взаимосвязь подходов к управлению и управленческих решений.

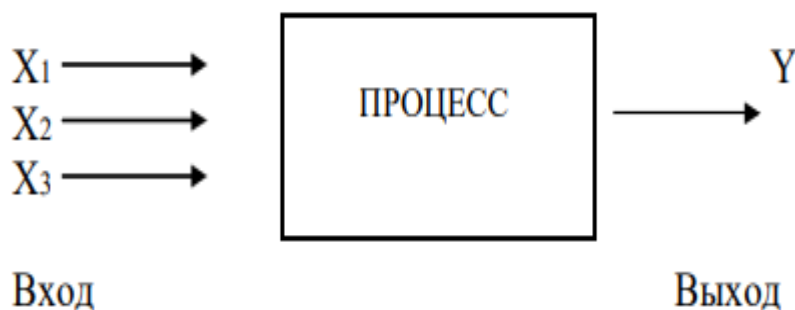
Применительно к практике разработки и принятия управленческих решений методология предполагает управление объектом или решение проблемной ситуации на основе определенного подхода или их сочетании. В данном случае «подход» может рассматриваться как определенный образ мышления управленца (менеджера), как способ видения им стратегии и тактики. Наиболее распространенными подходами в теории и практике разработки

управленческих решений являются: системный, целевой, процессный, ситуационный.

Системный подход.

Системный подход связан с моделированием и анализом объектов как систем. Система рассматривается как комплекс взаимосвязанных составных элементов, образующих определенную целостность, подчиняющихся определенным закономерностям и действующих совместно для достижения поставленной цели. Целостность системы проявляется во взаимодействии с внешней средой как единого целого. Система как целое имеет свойства, которых нет у составляющих ее элементов, а внутренние связи между элементами сильнее и существеннее, чем связи с элементами внешней среды.

Особенности системы: поведение системы зависит от поведения входящих в нее подсистем; система утрачивает свои свойства, когда ее разделяют на части; свойства подсистем при их исключении из системы теряются. Основные составляющие системы:



X_1 – объект некоторого процесса или операции, он определяет нагрузку системы (информация. Энергия, ресурсы);

X_2 – факторы внешней среды, оказывающие влияние на процессы системы и не поддающиеся прямому управленческому воздействию;

X_3 – правила организации и функционирования системы, ее цели, задачи, ограничительные условия;

Система должна быть построена таким образом, чтобы необходимые процессы, например, разработка управленческих решений, в нужное время

воздействовали по определенному закону на нужный вход. Система на выходе должна удовлетворять критериям стабильности и надежности

В процессе разработки и принятия решения следует выявить все взаимосвязи и определить/предусмотреть возможное влияние решения на поведение всей системы, учитывая наличие совокупности факторов внешней среды, оказывающих влияние на процессы системы и не поддающиеся прямому управлению. Иными словами, при воздействии на одну из подсистем, следует просчитать вероятные последствия решения и для всех остальных подсистем и системы в целом. При этом процесс управления должен основываться на применении обратной связи между «входом» и «выходом».

Целевой подход.

Цели – как желаемые состояния или результаты функционирования системы, достижимые в пределах некоторого временного промежутка. Они являются главным системообразующим фактором в любой социальноэкономической системе. Достижение генеральной цели должно осуществляться путем поэтапного достижения промежуточных целей, устанавливаемых путем ее декомпозиции (построения дерева целей).

По времени охвата выделяют цели:

- оперативные (текущие);
- краткосрочные (до 1 года);
- среднесрочные (от 1 до 5 лет);
- долгосрочные (стратегические – от 5 до 15 лет).

С учетом информационного потенциала выделяют:

- постановка целей в условиях полной определенности внешней и внутренней среды;
- постановка целей в условиях неполной определенности;
- постановка целей в условиях полной неопределенности, т.е. риска.

Свойства цели:

1) Иерархия, суперзависимость и согласованность – цели выставляются путем декомпозиции генеральной цели, поэтому процесс достижения той или иной подцели либо ослабляет либо усиливает процесс достижения других целей и генеральной цели в целом, добавление новой подцели или корректировка существующих должны осуществляться в комплексе с другими подцелями.

2) Обратное преобразование – по результатам обратной связи формируется новое множество задач, которое представляют в виде нового набора целей.

3) Недостижимость абсолютных значений – цель всегда необходимо ориентировать на динамику процесса, а не на абсолютные значения (например, экономический эффект от реализации решения выражается в росте объемов производства, выраженных в % от исходного результата, но их необходимо корректировать в случае изменений на рынке, в самой управляемой подсистеме и пр. факторов).

Целевая ориентация управленческих решений.

Процесс разработки и реализации УР должен быть ориентирован на достижение выработанной в компании цели.

Цель организации – это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится достичь любая организация. Первичной является цель компании, а вторичной – цель УР. Иногда цели УР прямо противоположны целям компании из-за непрофессионализма руководителей или специалистов.

Цель рассматривают как процесс и как явление.

Цель компании:

1. Как процесс цель отражает принятый в компании вектор развития, например, максимальное удовлетворение интересов клиентов.

2. Как явление цель представляет собой мотивированные документы, касающиеся развития компании, например, бизнес-план, тексты задач, лозунги и прочее.

Цель управленческого решения:

1. Как процесс отражает развитие какого-либо вида деятельности по формированию и реализации УР. Например, совершенствование системы управления качеством продукции.

2. Как явление представляет собой мотивированные документы, например, задание, философию УР или стратегию УР.

Требования, предъявляемые к целям:

конкретность и измеримость;

желаемые для инициатора последствия;

ориентировка во времени;

достижимость;

взаимодополняемость - цели, не противоречащие друг другу;

научная обоснованность;

множественность.

Свойства целей:

1. Цели могут усиливать или ослаблять друг друга, что называется суперзависимостью, которая в свою очередь приводит к положительной или отрицательной синергии.

2. Большие по затратам или времени цели могут быть разделены на более мелкие, подчиненные основной идее большой цели и это называется иерархией. Обычно УР направлено не на разрешение цели, а на решение составляющих ее конкретных задач.

3. Свойство обратного преобразования заключается в том, что набор сложных задач может быть представлен в виде нового набора целей с последующим формированием новых наборов задач.

4. Свойство недостижимости абсолютных значений определяется тем, что все процессы в управлении и экономике являются изменяющимися. Поэтому цель должна меняться с учетом возникающих возможностей и угроз.

Процессный подход.

Процесс – последовательная, логически упорядоченная смена во времени и пространстве следующих друг за другом моментов (стадий) функционирования и/или развития. С точки зрения процессного подхода, чтобы управлять процессами эффективно, необходимо представить процесс в виде модели.

Моделирование бизнес-процессов – упрощенное отражение субъективного видения реально существующих в организации процессов с использованием графических, табличных, текстовых способов представления информации.

Моделирование процессов в организации начинается с построения существующей модели организации работ «AS-IS» («Как есть»), которая позволяет выявить недостатки и проблемные зоны. Цель построения модели «ASIS» («Как есть») – выявление ненужных и неэффективных работ, дублируемых, неуправляемых и не обеспеченных ресурсами работ. Устранение проблемных зон приводит к построению модели «TO-BE» («Как будет»), отражающей новую организацию процессов. Данная модель многовариантна, она может предполагать: частичное преобразование, новую организацию процессов (реинжиниринг) или выдавать пессимистический вариант – то есть в организации ничего нельзя изменить для улучшения ситуации.

Ситуационный подход.

Ситуационный подход возник на базе системного подхода в конце 60-х годов XX в. Предполагает управленческое реагирование на отдельно взятую ситуацию. Ситуационный анализ отдельно взятой ситуации предполагает определение ситуационных переменных (основных факторов, оказывающих существенное влияние на развитие ситуации), выделение предполагаемых последствий, разработку на их основе сценариев возможного развития ситуации и возможных последствий решения, их оценку и принятие решения

на основе полученных данных. Соответственно, с точки зрения данного подхода невозможно разработать стандартных алгоритмов разрешения ситуаций, поскольку, даже если ситуации кажутся сходными, это может всего лишь казаться, то есть они могут отличаться ситуационными переменными. Поэтому то, что сработало тогда, не обязательно сработает сейчас

2.1.2 Организация разработки управленческих решений

К этапам организации разработки УР относят, помимо самой разработки УР, процедуры согласования, принятия, утверждения и организации выполнения УР.

Под технологией разработки решений будем понимать процесс преобразования имеющихся у менеджера сведений, данных, информации о возникшей перед ним проблеме или поставленной ему задаче в точно сформулированное решение, в котором будет подробно указано: кому, что, когда, где и с помощью чего надлежит сделать.

Формы реализации включают: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловую беседу, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинги), совещания, заседания, отчет

Объектом исследования разработки управленческих решений (РУР) является ситуация принятия решений или так называемая проблемная ситуация.

Предметом исследования выступают общие закономерности разработки управленческих решений в проблемных ситуациях, а также закономерности, присущие процессу моделирования основных элементов проблемной ситуации.

Качество управленческих решений – совокупность свойств, обеспечивающих успешное их выполнение и получение определенного эффекта.

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать перечень свойств, которыми должно обладать качественное управленческое решение:

- обоснованность (люди убеждены, что решение действительно обоснованно);
- своевременность;
- содержательность;
- эффективность;
- непротиворечивость;
- выполнимость и правомочность;
- жесткость регламентации;
- твердость;

должно обладать полнотой, краткостью и четкостью.

Для организации разработки УР руководителю и аппарату управления необходимо осуществить следующие действия:

Оформить документацию о начале разработки УР с указанием конкретного задания, состава персонала и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапах контроля хода выполнения, выделяемых ресурсах;

Ознакомить и разъяснить разработчикам УР содержание организационных документов о начале выполнения работ по разработке УР;

Разъяснить разработчикам УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;

Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;

Акцентировать внимание на степени важности предлагаемой работы по разработке УР;

Выделить персоналу необходимые оргтехнику, помещение и указать на источники необходимой деловой информации;

Провести контроль со стороны юриста или референта на соответствие вариантов разрабатываемого УР действующему законодательству и уставным документам компании;

Оформить заключение по технической, экономической и организационной выполнимости вариантов УР;

Получить заключение внешних экспертов о безопасности предстоящей реализации УР в экономической, экологической и др. областях.

Для процедуры согласования УР с вышестоящими органами, заказчиками и клиентами необходимы следующие действия руководителя и аппарата управления:

Оформить документацию о физических или юридических лицах, с которыми необходимо согласовывать УР;

Определить и зафиксировать в документе временные периоды согласований, а также наименование и содержание сопроводительных документов;

Документально оформить общий акт согласований.

Для процедуры принятия УР необходимо:

Документально подтвердить отсутствие в вариантах УР противоречивостей решения самому себе и ранее реализованным;

Документально оформить набор критериев для выбора УР, в т.ч. наименование, численные и качественные значения их параметров;

Документально зафиксировать отклонения параметров УР от параметров критериев;

Документально оформить процедуру принятия УР с указанием даты, ответственных лиц и имеющихся замечаний.

Для процедуры утверждения УР необходимо:

Оформить документацию о физических или юридических лицах, у которыми необходимо утверждать УР;

Определить и зафиксировать в документе временные периоды утверждений, а также наименование и содержание сопроводительных документов;

Документально оформить общий акт утверждений.

2.1.3 Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Отражая многогранность и сложность взаимодействия объективных и субъективных факторов, действующих в организационных системах, управленческие решения отличаются многообразием форм.

При подготовке УР перед руководителем стоит задача выбора форм его представления (приказ, распоряжение, соглашение и др.) Каждая из форм имеет определенные особенности и юридический статус.

В зависимости от сферы разработки и реализации управленческого решения могут использоваться разные формы.

К формам разработки относятся:

1. Акт – решение широкого круга государственных и общественных организаций.
2. Акцепт – решение о приеме предложения о заключении сделки на предложенных в оферте условиях.
3. Декларация – торжественное программное заявление руководителя или общественных институтов.
4. Договор – решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств.
5. Закон – решение высшей государственной власти, которое носит общеобязательный характер.
6. Инструкция – решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий.
7. Кодекс – свод законов.
8. Контракт – решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и

обязательств. Обычно заключаются с участием государственных, муниципальных учреждений или иностранными партнерами.

9. Концепция – система взглядов руководителя, отраженная в каком-либо документе.

10. Модель – решение, включающее набор определенных элементов и связей, который с заданной точностью воспроизводит реакции реального процесса.

11. Оферта - решение коммерческого характера, содержащее предложение юридическому или физическому лицу заключить сделку на указанных условиях (цены, сроки, объем и другие условия поставки товара или предоставления услуги).

12. План – решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации.

13. Положение – набор законов, правил и инструкций, регламентирующих какую-либо деятельность. Например, положение о структурном подразделении (отделе, филиале).

14. Постановление – решение высшего органа власти в отношении какой-либо организации (ряда организаций).

15. Правила – решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения, предлагаемых для исполнения. Например, правила поведения.

16. Пресс-релиз – специальный бюллетень для срочной публикации в средствах массовой информации.

17. Приказ (письменный или устный) – решение руководителя, наделенного властью в организации или крупном его подразделении, обязательное для исполнения его подчиненными.

18. Протокол – документ, отражающий произошедшие события. Например, протокол осмотра, протокол о нарушении.

19. Распоряжение – решение руководителя, не наделенного административными функциями, которое касается вопросов технологии, организации и охраны труда и обязательно для исполнения непосредственными подчиненными этого руководителя.

20. Соглашение – решение, придающее конструктивную направленность какой-либо деятельности. Может являться приложением к действующему между сторонами договору (контракту) или предшествовать его заключению.

21. Указ – решение главы государства, умеющее силу закона.

22. Указание – решение, которое носит методический, технологический характер, реализуется в форме наставления или разъяснения.

23. Устав – набор правил, регулирующих деятельность каких-либо организаций.

Для успешного выполнения управленческого решения необходимо для каждой формы подготовки решения найти соответствующую ей форму реализации. Форма реализации – это механизм выполнения подготовленного решения. Сам по себе приказ или закон не создает механизма его выполнения. Обычно руководители ограничиваются только формами подготовки. Каждая форма подготовки управленческого решения имеет ряд наиболее приемлемых форм реализации.

В зависимости от условий реализации управленческого решения могут использоваться следующие формы:

Выписка – фрагмент какого-либо документа, непосредственно касающийся подчиненных или клиентов.

Деловая беседа – специально организованная руководителем встреча с подчиненным или их группой для обмена мнениями, разъяснения принятых решений.

Таблица. 2.1

Соответствие форм подготовки и форм реализации УР

Закон Постановление Приказ Распоряжение Указ	А	Выписка Заседание Личный пример Методика Наставление Предписание Принуждение Разъяснение Убеждение Условие
Инструкция Кодекс Положение Протокол Правила Указания	Б	Деловая беседа Деловое слово Наставление Обучение Принуждение Разъяснение Совет Сообщение
Акцепт Договор Контракт Оферта Соглашение Устав	В	Деловое слово Информационное письмо Отчет Письмо Предписание Совещание Убеждение Условие
Акт Декларация Концепция Модель План Пресс-релиз	Г	Деловая беседа Деловая игра Заседание Обучение Методика Отчет Разъяснение

Деловая игра (тренинг) - специально организованная командная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов.

Деловое слово – твердое решение руководителя, данное подчиненному в устной форме, подкрепленное авторитетом руководителя.

Заседание – совещание для решения в основном организационных вопросов.

Информационное письмо – набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т.д., отправляемых заинтересованным лицам.

Личный пример – действия руководителя в среде подчиненных для развития у них эффекта подражания.

Методика - совокупность методов для профессионального выполнения какой-либо деятельности.

Наставление – деловая беседа, проводимая руководителем с целью научить, передать опыт другим сотрудникам.

Обучение – комплекс мероприятий, проводимых руководителем с целью дать новые знания или информацию для выполнения какой-либо деятельности.

Отчет – доклад специалиста о результатах проделанной работы. Может быть письменным или устным и предоставляется регулярно за определенный период времени (день, неделю, месяц, квартал, год).

Письмо – текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям.

Предписание – официальное извещение, направленное какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении решения в установленный срок.

Принуждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью заставить работника выполнить УР путем угроз.

Разъяснение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснить, суть и содержание УР.

Рекомендательное письмо – поручительство специалиста за какого-либо специалиста или компанию перед потенциальным работодателем, поставщиком или потребителем.

Совет – деловая беседа, проводимая руководителем с целью поделиться собственными взглядами о способах выполнения УР.

Совещание – коллективная деловая беседа, проводимая руководителем с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, а также обмена информацией и накопленным опытом для выполнения УР.

Сообщение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения УР.

Убеждение – деловая беседа, проводимая руководителем с целью сформировать у подчиненного взгляды или понятия по содержанию УР для его выполнения.

Условие – отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.

2.1.4 Понятие о моделях подготовки УР

Процесс управления состоит из управленческих функций, объединенных связующими процессами коммуникаций и принятия решений. Принятие решений – основа управления организацией. Значительная часть деятельности управленцев связана именно с принятием решений. Работник организации может называться менеджером, только если он принимает управленческие решения или реализует их через других людей.

Новые проблемы часто требуют новых подходов к их разрешению. Для получения хорошего решения разработано много рецептов, моделей и алгоритмов.

Модель – это упрощенное представление существенно важных характеристик реального объекта или ситуации.

Существующие модели по характеру связи с реальным объектом, который они имитируют, можно разделить на пять типов:

Описательные модели, т.е. вербальные, словесные (модели развития демографической ситуации, систем и методов управления);

Изобразительные модели, т.е. модели графического подобию, которые удобны для отображения статического или динамического явления в определенный момент времени, но не подходят для изучения изменяющегося процесса (картины, скульптуры, глобус);

Модели-аналоги – в них набор одних свойств используется для отображения набора совершенно иных свойств. Это графики, схемы информационных и материальных потоков предприятия, в которых пользуются расстоянием для отображения таких свойств, как время, %, вес и др. Подобные модели удобны для отображения динамических процессов или систем и обладают большой универсальностью.

Функционирующие модели, воспроизводящие все основные особенности системы, но отличающиеся от реальной системы по размеру, прочности, масштабности или др. характеристикам. Например, стендовый двигатель, лабораторная технологическая линия по производству промышленной продукции.

Символические модели, которые с помощью математических и логических символов отображают свойства изучаемой системы (любая формула или уравнение).

К моделям, применяемым в качестве инструмента исследований и принятия решений, предъявляются следующие специфические требования:

Модель должна описывать исследуемую систему с достаточной полнотой и обладать свойством эволюционности.

Степень абстрактности модели не должна вызывать сомнений в ее практической полезности.

Возможность получения хотя бы приближенного решения к требуемому моменту времени.

Возможность использования вычислительной техники при получении решения с помощью модели.

Возможность проверки истинности модели в процессе ее построения.

Одна из моделей формирования новых решений содержит 24 этапа:

Этап 1. Руководитель или специалист в области управления должен либо измерять параметры текущих процессов либо чувствовать их значения. В случае едва заметных отклонений параметров текущей ситуации от запланированных, необходимо выявить тенденцию их дальнейшего развития. Этап 2. Отклонения могут быть несущественные либо сами по себе с течением времени могут уменьшиться, и тогда никаких новых решений принимать не следует. Если отклонения параметров ситуации существенны, это должно насторожить руководителя.

Этап 3. Руководитель должен сравнить конкретные параметры ситуации с плановыми (с целью) и определить состояние проблемы. Проблема оценивается как разность между параметрами цели и конкретной ситуации (такими параметрами могут быть время, качество выполняемых поручений, дисциплина работников, эффективность управленческой деятельности, состояние контактов с заказчиками и поставщиками и др.).

Этап 4. Руководитель должен установить приоритеты отклонений ключевых параметров проблемы от допустимых значений. По наиболее важным отклонениям руководитель должен составить для вышестоящего руководства и внешних заинтересованных лиц аналитическое заключение о причинах и возможных изменениях отклонений.

Этап 5. Производится согласование аналитического заключения с заинтересованными сторонами с целью выявления приоритетных отклонений.

Этап 6. Руководитель должен сформировать идею решения для уменьшения негативных тенденций развития проблемы. После этого он определяет вид целевой технологии для ПРУР. Выбор осуществляется среди трех технологий: инициативно-целевой, программно-целевой и регламентной.

Этап 7. Для выбранной целевой технологии формируется состав процессорных технологий в качестве инструментария для ПРУР. Набор формируется из следующих технологий: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе «искусственного интеллекта», на базе активизации деятельности персонала.

Этап 8. Руководитель разрабатывает на базе идеи решения (этап 6) набор средств и методов для уменьшения отклонений в развитии проблемы.

Этап 9. Руководитель прогнозирует возможные результаты реализации УР при предложенном наборе средств и методов.

Этап 10. При удачных прогнозах руководитель утверждает технологии ПРУР у вышестоящего руководства. Если результаты прогнозов отрицательные, то руководитель должен вернуться к этапу 6.

Этап 11. В результате возможных замечаний при утверждении вышестоящим руководством руководитель должен скорректировать набор средств и методов для ПРУР.

Этап 12. Руководитель должен на время отложить выполненную работу и подумать о новой идее решения. Если он нашел более эффективную идею решения, то ему необходимо возвратиться на этап 6. Если более эффективных идей решения не найдено, то формирование решения продолжается.

Этап 13. Руководитель или специалист в области управления выбирает критерии оценки либо одного решения, либо нескольких решений, полученных в результате многократного прохождения по этапам 6—12.

Этап 14. Для каждого критерия формируются модель оценки и шкалы (единицы измерения). Результаты согласовываются с заинтересованными лицами.

Этап 15. По результатам оценки руководитель выбирает УР для реализации.

Этап 16. УР утверждается вышестоящими органами компании.

Этап 17. Руководитель создает рабочие материалы, раскрывающие смысл УР, его формулировку, перечисляет набор необходимых средств и методов.

Этап 18. Руководитель осуществляет юридическое оформление УР в форме приказа, доверенности, договора и т.д.

Этап 19. Руководитель организует подготовку к выполнению УР, в том числе распределяет права и ответственность, ресурсы, инструкции среди участвующего в выполнении УР персонала. Указывается время начала и конца процесса реализации УР.

Этап 20. Руководитель объявляет о начале практической реализации УР.

Этап 21. Уполномоченные руководителем лица проводят промежуточный контроль за ходом выполнения УР.

Этап 22. Инициатор решения информируется уполномоченными лицами или непосредственно исполнителями о ходе выполнения УР.

Этап 23. По итогам выполнения УР составляется отчет, в который включаются сведения о конечном состоянии проблемы и прогнозе ее дальнейшего развития (благоприятном или неблагоприятном).

Этап 24. Руководитель должен аккуратным образом по заданной структуре ввести в базу данных все сведения о формировании УР для возможного дальнейшего использования.

Разработка альтернатив — один из важных этапов ПРУР. Выбор метода разработки варианта будущего решения достаточно сложен и зависит

от множества факторов. Характеристики этих факторов: результативность, практичность, экономичность.

Результативность заключается в том, что метод должен обеспечить получение результата — управленческого решения, которое должно ликвидировать проблему.

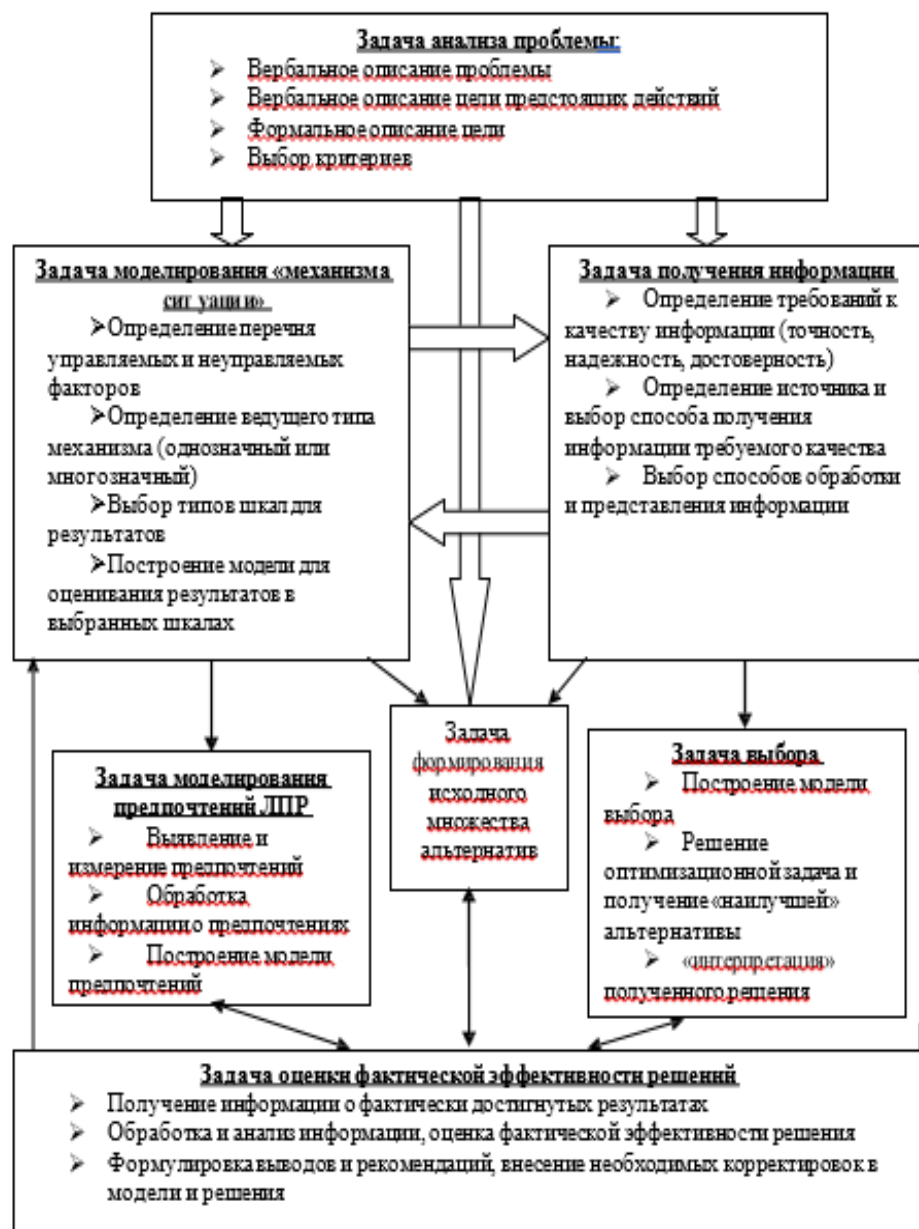


Рис. 2.1 Графическая модель проблемной ситуации

Практичность — обеспечение возможности использовать метод без увеличения степени неопределенности ситуации и достоверности получаемого результата.

Экономичность связана с необходимостью получения максимального результата при минимальных затратах.

К факторам, влияющим на выбор метода разработки альтернатив, относятся следующие:

- наличие информации о структуре системы и внешней среде (информация может быть полной, неполной или отрывочной);
- уровень представления информации (описание качественное, количественное и неопределенное, например, фреймовое);
- размерность задач (малая, средняя и большая).

С учетом этих факторов методы разработки классифицируются на следующие группы: экономико-математические, формальные и эвристические.

2.1.5 Технологии подготовки и реализации УР

В понятие «технология принятия решения» входят следующие элементы:

для чего делать (реализация какой-либо идеи, решение какой-либо проблемы);

что именно делать (количество и качество объекта); с какими затратами делать (ресурсы);

как делать (по какой технологии);

кому делать (исполнители);

когда делать (сроки);

для кого делать (потребители);

где делать (место);

что это даст (экономический, социальный, экологический или технический эффект)?

Если мы ответили на все вопросы и увязали элементы в пространстве и времени, по ресурсам и исполнителям, значит, мы разработали технологию принятия решений.

Технология – это совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов входа системы в товар и другие компоненты ее выхода.

Различают следующие технологии подготовки и реализации УР (ПРУР):

Инициативно-целевая технология подготовки и реализации УР.

Инициативно-целевая технология подготовки и реализации УР основана на выдаче заданий для разработки или реализации УР, без указания средств и 14 методов их выполнения. Она рассчитана на инициативного и профессионального исполнителя. Технология предусматривает разработку руководителем только конечной цели управления и сопутствующих ей задач, а также срока выполнения, без указания механизма ее достижения.

Основные условия эффективного использования данной технологии:

решение разрабатывается для персонала численностью не более 10 человек, чтобы возможные неудачи не принесли больших убытков;

время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи также во избежание убытков;

наличие высокого уровня профессионализма персонала или большого доверия к нему со стороны руководителя;

производство новых товаров, услуг, информационных продуктов или знаний;

наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе для ускорения получения помощи в процессе выполнения задания.

Программно-целевая технология подготовки и реализации УР. Состоит в выдаче руководителем заданий с указанием средств, методов и времени их выполнения. Эта технология используется для типовых работ с использованием стандартных средств и методов. Она предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний этого выполнения.

Основные условия для эффективного использования данной технологии:

решение разрабатывается для персонала численностью не более 1500 человек;

время выполнения задания не должно превышать одного года со дня его выдачи;

обеспечение определенности и доступности управленческих и производственных ресурсов;

наличие явно выраженного разделения управленческого и производственного труда;

направленность УР на выпуск серийной и массовой продукции в течение длительного времени;

наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений.

Регламентная технология подготовки и реализации УР. Состоит в выдаче руководителем заданий с указанием средств и их возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения. Она основана на соблюдении требования о безусловном не удалении от цели, т.е. возможны: приближение к цели либо неизменяемость результатов в течение краткого срока.

Основные условия для эффективного использования данной технологии:

решение разрабатывается для персонала численностью не менее 10000 человек;

время выполнения задания не должно быть точно заданно (важен сам процесс достижения цели);

наличие практической возможности существенного и не прогнозируемого ограничения ресурсов;

15 инновационный или длительный характер ПРУР.

Требования к процессу разработки УР:

1. качество процесса - определяется профессионализмом лиц, принимающих решения и качеством технических средств, применяемых для принятия решений;

2. организация процесса должна отвечать следующим принципам: пропорциональности – соразмерное обеспечение рабочих мест ресурсами; непрерывности – рациональная организация труда во времени; параллельности – рациональное совмещение операций во времени; прямоточности – оптимальность пути прохождения предмета труда, информации и т.п.; ритмичности – равномерность выполнения процессов во времени; специализации;

3. минимальная длительность и стоимость процесса принятия решений, при сохранении уровня качества.

Этапы и операции процесса принятия решений:

1. Выявление управленческой проблемы или задачи.
 2. Предварительная постановка цели.
 3. Сбор необходимой информации.
 4. Анализ информации.
 5. Определение исходных характеристик проблемы с учетом накладываемых ограничений.
 6. Уточнение целей, окончательная их формулировка.
 7. Обоснование и построение модели проблемной ситуации.
 8. Разработка альтернативных вариантов решения проблемы. 16 9.
- Выбор метода решения.
10. Экономическое обоснование выбранного решения.
 11. Согласование решения с органами управления и исполнителями.
 12. Окончательное оформление и утверждение решения.
 13. Организация выполнения решения.
 14. Контроль выполнения решения.

15. Стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков.

16. Установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и при необходимости корректировка целей и задач.

Информационное обеспечение процесса разработки решений.

Информационное обеспечение – одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента. В динамике информационное обеспечение как процесс входит в понятие «коммуникация». Поэтому сначала рассмотрим данное понятие.

Коммуникация – это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы.

Коммуникация — это сложный процесс, состоящий из взаимосвязанных шагов. Каждый из этих шагов необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если допустить небрежность, смысл может быть утрачен. Руководитель тратит на коммуникации 50—90% всего времени. Он занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений по функциям управления. Обмен информацией представляет собой одну из самых сложных проблем на любом уровне иерархии.

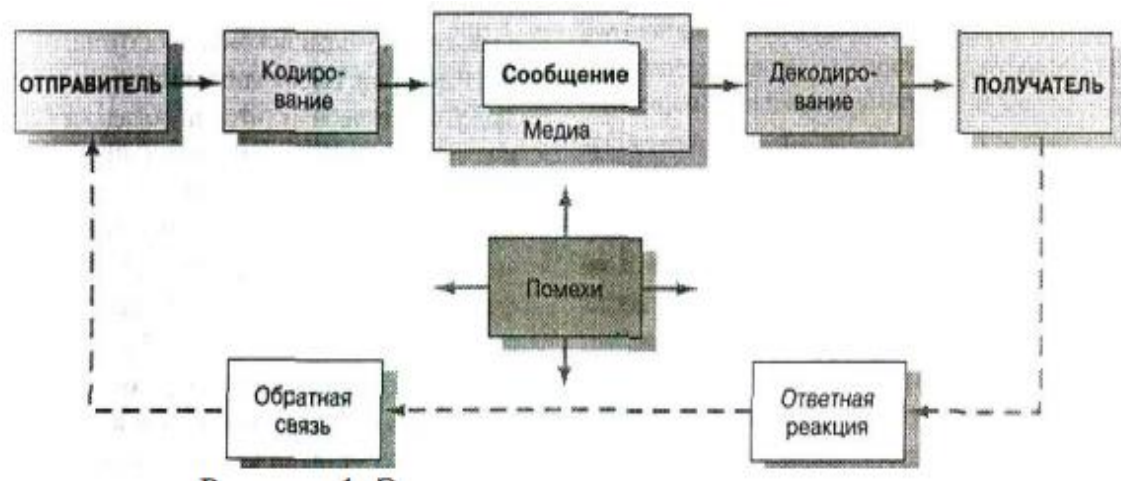


Рисунок 2.2. Элементы процесса коммуникации

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

- 1) отправитель — лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
- 2) сообщение — собственно информация, закодированная с помощью символов;
- 3) канал — средство передачи информации;
- 4) получатель — лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен.

Выделяют следующие взаимосвязанные этапы:

- а) зарождение идеи;
- б) кодирование и выбор канала;
- в) передача;
- г) декодирование.

Классификация информации:

- по объекту — показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.;
- по принадлежности к подсистеме системы менеджмента — информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме;
- по форме передачи — вербальная (словесная) информация и невербальная;
- по изменчивости во времени — условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная);
- по способу передачи — спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.;
- по режиму передачи — в нерегламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки;
- по назначению — экономическая, техническая, социальная, организационная и др.;
- по стадии жизненного цикла товара — НИОКР, стратегический маркетинг, организационно-технологическая подготовка производства и другим стадиям до списания и утилизации товара;
- по отношению объекта управления к субъекту — между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации. Основные требования к качеству информации:
 - своевременность;
 - достоверность (с определенной вероятностью);
 - достаточность;

- надежность (с определенной степенью риска);
- комплексность системы информации (по качеству и ресурсоемкости товара, по стадиям жизненного цикла товаров фирмы и конкурентов и т. д.);
- адресность;
- правовая корректность информации;
- возможность многократного использования;
- высокая скорость сбора, обработки и передачи;
- возможность кодирования;
- актуальность информации.

Организация массива информации.

Информационный массив — это упорядоченная по определенным признакам совокупность всех видов информации, используемой органами управления для выработки управляющего воздействия. Цель создания массива информации — повысить эффективность управления за счет рациональной систематизации информации, правильного ее распределения по уровням управления в соответствии с характером решаемых задач.

Информационный массив должен обеспечивать:

- прямое обращение потребителей к хранимой информации и возможность многократного ее использования;
- наиболее полное удовлетворение информационных потребностей органов управления на всех уровнях;
- оперативный поиск и выдачу информации по запросу;
- предохранение информации от искажения;
- защиту от несанкционированного доступа к информации.

Организация потоков информации.

Под потоками информации понимается целенаправленное движение информации от источников до потребителей. Рационализация потоков информации имеет целью исключить дублирование информации, минимизировать маршруты ее прохождения и обеспечить рациональный

обмен информацией между органами управления. Информационный поток характеризуется адресностью (наличием источника и потребителя информации), режимом (регламентом) передачи от источника до потребителя и объемом передаваемой информации. По режиму передачи информация может подразделяться на поступающую потребителю принудительно, в нерегламентируемые сроки и по запросу, а также ежедневную, декадную, месячную, квартальную, годовую.

Объем информации — количественная характеристика, измеряемая с помощью условных единиц информации (биты, слова, сообщения, знаки, буквы, листы и др.). Объем информации используется для определения информационной загруженности органов управления, принятия решений по автоматизации управленческих процедур.

Организация переработки информации.

Важнейшим этапом формирования информационного обеспечения является организация технологического процесса переработки информации с помощью новых информационных технологий (НИТ).

Новые информационные технологии включают:

- новые технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей ЭВМ;
- новые технологии обработки информации на основе персональных компьютеров (ПЭВМ) и специализированных рабочих мест;
- технологии, исключаящие бумагу как основной носитель информации;
- новые технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта (баз знаний, экспертных систем, систем моделирования с различными формами представления моделируемых ситуаций и т. п.).

Внедрение новых информационных технологий в управленческую деятельность преследует цели не только автоматизации рутинных методов

обработки информации, но и организации информационно-коммуникативного процесса на качественно новом уровне. О широких возможностях новых информационных технологий можно судить по перечню функций, которые обеспечиваются в результате их внедрения.

Функции новых информационных технологий:

1. Общая обработка документов, их верификация и оформление;
2. Локальное хранение документов;
3. Обеспечение сквозной доступности документов без их дублирования на бумаге, дистанционная и совместная работа служащих над документом;
4. Поддержка способов общения в привычной обстановке рабочего места;
5. Электронная почта;
6. Персональная обработка данных;
7. Составление, воспроизведение и полиграфическое размножение документов;
8. Объединение электронной и вербальной коммуникации;
9. Обмен информацией между базами данных;
10. Ввод данных или форм;
11. Ведение персональных баз данных;
12. Генерация отчетов по обработке данных;
13. Управление ресурсами;
14. Контроль исполнения;
15. Управление личным временем;
16. Контроль автоматической корреспонденции;
17. Поддержка технического и профессионального инструктажа служащих;
18. Передача данных;
19. Обеспечение разнообразия в наглядном представлении материала;

20. Обеспечение стилистического качества документов;
21. Моделирование решений и имитация их принятия, информационная поддержка принятия решений;
22. Автоматизированное обучение;
23. Служба консультаций;
24. Создание адаптируемых автоматизированных рабочих мест;
25. Обмен локальной и персонализированной информацией;
26. Служба видеотекста;
27. Обмен и интеграция программных средств;
28. Перенос документов с одного носителя на другой;
29. Полиграфическое оформление документа;
30. Телефонные и телевизионные совещания;
31. Групповой контакт через терминалы.

На основе рассмотренных требований методика проектирования системы менеджмента должна определять:

- задачи, обеспечивающие выполнение функций управления;
- исполнителей задач;
- информацию, необходимую для выполнения задач и функций управления;
- режим передачи информации, используемой в решении управленческих задач;
- объемы информации, поступающей органам управления в соответствии с составом решаемых задач;
- порядок и формы представления информации, необходимой для управления;
- время, затрачиваемое органами управления на переработку информации;
- задачи по переработке информации, выполнение которых возможно с использованием средств автоматизации

Тема 2.2. Методология принятия УР.

2.2.1 Основные концепции и принципы принятия управленческих решений

Концепция – это обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект или явление, представление о том, как подходить к восприятию и изучению этого объекта (например, концепция мироздания, эволюционного развития). Принцип – это то, чем обязательно следует руководствоваться активно действующему субъекту в его деятельности. С позиции теории принятия решений неважно, какая это деятельность: теоретическая или практическая. Наиболее значимые принципы управления и теории принятия решений (ТПР): принцип главного звена в управлении, единоначалия, цели, свободы выбора решений.

Взаимосвязь концепций и принципов по горизонтали и вертикали представим в виде структуры (рис. 2.3).

Концепция «Системы» отражает представления о единстве мира, о всеобщей связи и взаимной обусловленности процессов и явлений материального мира. Согласно этой концепции при осуществлении актов управления следует постоянно помнить и понимать, что мы «никогда не делаем что-то одно». Стремясь к достижению цели и приводя в действие активные ресурсы (идеи, людей, машины, денежные средства, сырье и материалы), осознанно или непроизвольно мы создаем или разрываем связи между самыми разнообразными объектами. Эти объекты (и материальные, и идеальные, естественные или искусственные) изменяются. Мы одновременно влияем на понятия и представления свои и других людей. В результате мы порождаем не только желаемый полезный эффект, но и массу неожиданных побочных последствий. Концепция системы требует от ЛПР при разработке решений глубоко вникать в суть проблемы.

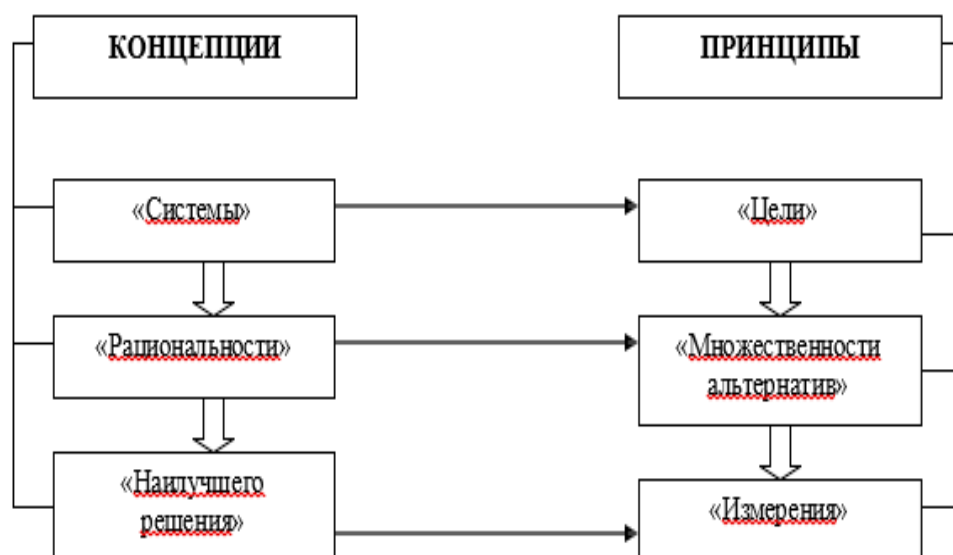


Рис. 2.3 Структура концепций и принципов ТПР

Такой методологический подход требует от ЛПР при принятии ответственных решений рассматривать операционную среду как систему, состоящую из взаимосвязанных элементов. Этот подход называется системным подходом. Сама рассматриваемая система также является элементом более широкой системы, а потому при анализе целей предстоящих действий нужно обязательно обращаться за информацией к этой «надсистеме». Эта идея называется принципом внешнего дополнения.

Важное место в ПРУР занимает цель предстоящих действий. В методологическом плане принцип цели напрямую следует из концепции системы, системного подхода и принципа внешнего дополнения. Именно этим принципом руководствуется ЛПР при разработке своих решений.

Суть концепции рациональных решений состоит в том, что решающим аргументом при сознательном выборе варианта среди других принято считать логически непротиворечивую, полную и, лучше всего, количественно подтвержденную систему доказательств. Здесь и формулируется принцип множественности альтернатив: иногда не следует принимать и никогда не следует отвергать вариант решения, если он является единственным. Нужно обязательно поискать другие варианты, выработать

другие альтернативы для решения проблемы. Это позволит на основе рационального сравнения их между собой выбрать действительно наиболее предпочтительное решение.

Суть концепции «наилучшего решения» можно сформулировать так: выбирайте ту альтернативу, лучше которой нет ни одной другой, а сама она – лучше любой из рассматриваемых альтернатив. Для сравнения альтернативы подвергают критике с помощью критериев. К критериям, без которых практически невозможно оценивать предпочтительность альтернатив в экономических операциях, относят: эффективность, время, риски, затраты и потери. Значения, которые принимает критерий и которые отражают в сознании ЛПР степень предпочтительности тех или иных альтернатив, называются оценкой критерия. Они выражаются в принятых для их измерения шкалах.

Здесь следствием является принцип измерения. Важный постулат управления гласит:

«Измерено – значит сделано». Человек в процессе измерений глубже проникает в суть вещей, лучше разбирается в связях между объектами, точнее может представить себе, как на эти объекты и связи воздействовать, чтобы изменить их самих или их свойства в желательном направлении.

2.2.2 Содержание задачи принятия управленческого решения

В самой общей форме любая задача может быть представлена в виде «дано...», «требуется определить...». Для индивидуального ЛПР задача принятия решений может быть записана в следующем виде:

(С, Т, Р, / Сд, П, Ц, О, А, К, f, А*),

где слева от вертикальной черты расположены символы, описывающие известные, а справа – известные элементы задачи:

С – исходная проблемная ситуация;

Т – время для принятия решения;

Р – потребные для принятия решения ресурсы;

Сд – доопределенная проблемная ситуация;

П – множество предположений (гипотез) о развитии ситуации в будущем, как частный случай может использоваться одно предложение;

Ц – множество целей, на достижение которых направлено решение, как частный случай решение может быть направлено на достижение одной цели;

О – множество ограничений;

А – множество альтернативных вариантов решения (как минимум, два);

К – множество критериев выбора наилучшего решения, как частный случай может использоваться один критерий;

f – функция предпочтения ЛПР, включающая как объективные критерии из множества К, так и личные субъективные предпочтения ЛПР;

А* – оптимальное решение.

В ряде случаев время и ресурсы на принятие решения могут быть неизвестны и подлежат определению самими ЛПР и системными аналитиками. Тогда необходимо располагать символы Т и Р в формуле справа от вертикальной черты. Если исходная проблемная ситуация С определена с уровнем конкретности, достаточным для принятия решения, то ее доопределения не требуется, и Сд справа от вертикальной черты отсутствует.

Ресурсы, необходимые для реализации отдельных вариантов решений, входят во множество ограничений О, кроме того, они учитываются в множестве К в качестве одного из основных критериев.

Под проблемой в теории принятия решений понимается разница между фактическим и желаемым состоянием объекта принятия решения. Проблема всегда связана с определенными условиями и причинами ее возникновения, которые обобщенно называются ситуацией. Например, проблема, связанная с необходимостью обновления ассортимента

выпускаемой продукции, по-разному звучит для передовых и отсталых в технологическом плане предприятий, ее решение зависит от возможности привлечения и использования необходимых ресурсов. Совокупность проблемы и ситуации образует проблемную ситуацию. Исходная проблемная ситуация S описывается содержательно и, если это возможно, совокупностью количественных характеристик. Описание проблемной ситуации должно заканчиваться краткой содержательной формулировкой проблемы, которую необходимо решить.

В качестве ресурсов P для нахождения оптимального решения (но не его реализации) могут использоваться знания и опыт ЛПР, системных аналитиков и экспертов, научно-технический и информационный потенциал организации.

Для четкого определения вариантов устранения проблемной ситуации необходимо сформулировать множество целей C . Реальные задачи, как правило, многоцелевые, и только в отдельных частных случаях может формулироваться единственная цель.

Всегда необходимо четко формулировать ограничения O (финансовые, материальные, кадровые, правовые и т.п.). Для достижения множества целей формируется множество альтернативных вариантов решений A , из которых должно быть выбрано единственное оптимальное или приемлемое решение A^* . В множестве возможных решений может включаться и решение о бездействии, при котором сохраняется проблемная ситуация. Решение описывается содержательно и формально – набором определенных характеристик, в число которых обязательно включают также ресурсные характеристики.

Множество критериев K используется для оценки вариантов решений по достижению целей в условиях выбранной ситуации и их ранжирования по приоритетам. С помощью K можно получить абсолютную и относительную

оценку решений. Абсолютная оценка решений может быть произведена только в частных и весьма редких случаях.

Выбор окончательного наилучшего решения A^* производится ЛПР на основе своей функции предпочтения f .

Т.о., задачу принятия решения ЛПР можно кратко сформулировать следующим образом. В условиях проблемной ситуации C , располагаемого времени T и ресурсов P необходимо доопределить ситуацию, получив C_d , сформулировать множество целей C , ограничений O , альтернативных решений A , произвести оценку решений и найти оптимальное решение A^* из множества A , руководствуясь сформулированными критериями выбора K и функцией предпочтения ЛПР f .



Рис. 2.4 Характеристики процесса принятия решений в организациях.

Принятие решений в организации характеризуется как (рис. 2.4):

- сознательная и целенаправленная деятельность человека;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации; выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;

- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера; важная часть для выполнения всех других функций управления.

2.2.3 Общая характеристика процесса принятия решения

Принятие решений – это наука и искусство.

Этот процесс состоит из последовательности этапов и процедур. Упорядочение процесса принятия решения компенсирует недостатки, обусловленные невозможностью решить проблему только с помощью количественных методов анализа на основе использования четких однозначных алгоритмов. Рассмотрение возникших проблем в строго логической последовательности дает возможность плодотворно сочетать формальные и эвристические методы в процессе подготовки и принятия решения и добиваться более высокого его качества.

Подобно процессу коммуникации, принятие решений отражается во всех аспектах управления. Управленческая деятельность характеризует труд руководителя, который как лично принимает решения, так и организует работу сотрудников по подготовке и реализации тех или иных решений.

Схема процесса принятия решения имеет следующий вид (рис. 2.5).

Важным аспектом анализа проблемной ситуации является классификация проблем на внутренние и внешние. Очевидно, что решать внешние проблемы прямым образом руководители данной организации не могут. Нельзя же конкуренту приказать покинуть рынок или государству изменить в выгодную сторону ввозные пошлины. Однако могут существовать косвенные методы возможного влияния на решение таких проблем за счет внутренних возможностей организации. Например, на расширение деятельности конкурента можно повлиять качеством выпускаемой продукции, снизить цены и т.п.

На этапе выработки гипотез осуществляется разработка сценариев развития ситуации. Под сценарием понимается вербально-аналитическое

описание существующего и прогнозируемого состояния объекта исследования, вариантов развития проблемной ситуации.

На этапе определения целей формулируются цели решения базовых, кардинальных проблем. На практике используют достаточно широкий диапазон способов задания целей: от их простого перечня до построения графа (дерева) целей с показателями их приоритетов. Цели должны иметь конкретные формулировки и количественные характеристики, по которым можно будет судить о степени их достижения. Если цели носят альтернативный характер, то выбирается набор целей, который кладется в основу последующих действий по поиску наилучшего варианта решения. Процесс поиска наилучшего варианта решения начинается с выявления полного перечня альтернатив.

Если вариантов альтернатив достаточно много, то оценка каждого из них может представлять трудноразрешимую задачу. Выбор допустимых альтернатив происходит путем их пропуска через фильтр различных ограничений (ресурсных, юридических, социальных, морально-этических).

Здесь имеются в виду ограничения, учет которых не предполагает проведения трудоемких расчетов, а основан, прежде всего, на экспертных оценках. Т.о., задача нахождения наилучшего варианта распадается на две части. Первая задача заключается в том, как из множества возможных вариантов отобрать допустимые, а вторая – в том, как из сравнительно небольшого числа допустимых вариантов выбрать наилучший.

На этапе предварительного выбора лучшей альтернативы производится детальный анализ допустимых альтернатив с точки зрения достижения поставленных целей, затрат ресурсов, соответствия конкретным условиям реализации альтернатив.

Делая заключение о выборе того или иного варианта решения, ЛПР может принимать в расчет дополнительные факты и моменты, не учтенные системными аналитиками, исходя из своего предпочтения. Предпочтение –

это интегральная оценка качества решений, основанная на объективном анализе, осуществленном системными аналитиками, и субъективном понимании ценности, эффективности вариантов решений со стороны ЛПР. Для этого ЛПР анализируют несколько вариантов решений с указанием их плюсов и минусов, с выделением наилучшего варианта. Такой результирующий документ должен содержать 1 – 2 страницы

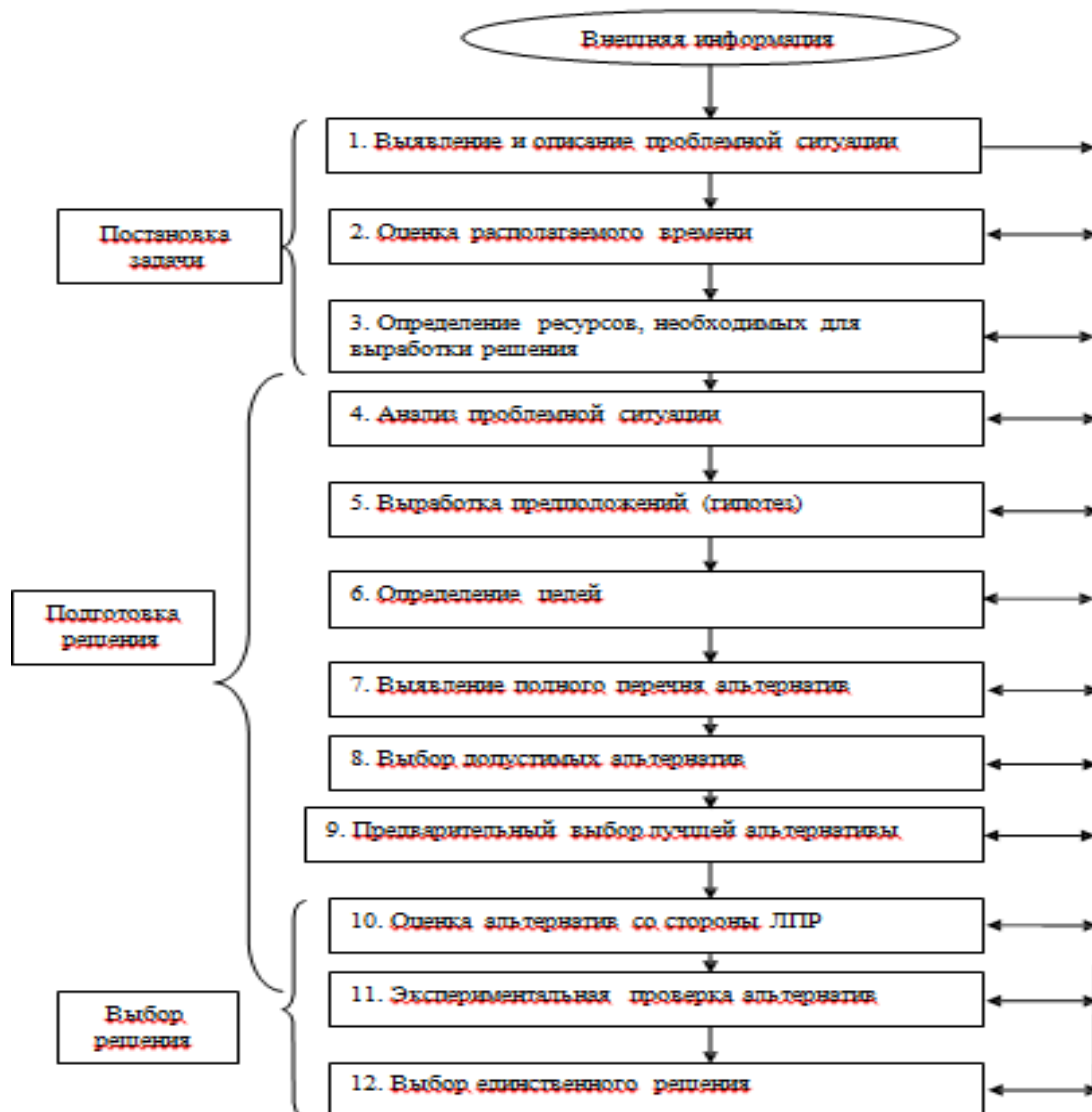


Рис. 2.5 Процесс принятия управленческих решений.

.Наглядность полученных результатов повышается, если результирующие документации представляются в виде таблицы.

Например, решается задача выбора наилучшего варианта транспортировки продукции предприятия в различные регионы. Системные

аналитики на основе методов линейного программирования выбрали оптимальный вариант, отвечающий условию минимальности транспортных затрат. Однако ЛПР, учитывая дополнительные требования надежности поставок, соблюдения их сроков, личное знакомство с руководителями ряда транспортных предприятий, выбрало другой вариант транспортировки, не самый эффективный с т.з. транспортных задач, но самый надежный.

В тех случаях, когда ЛПР затрудняется в окончательном выборе наилучшей альтернативы и имеются соответствующие возможности, осуществляется экспериментальная проверка 2 – 3 наиболее предпочтительных альтернатив. Такой подход характерен для принятия решений в области научно-технической деятельности. В области управления в качестве примера можно назвать рыночное тестирование нового продукта, экспериментальную проверку различных вариантов оргструктуры управления, систем оплаты труда и премирования, организации контроля.

Можно выделить два подхода к проведению экспериментов. В первом одновременно проводится серия экспериментов, дающая необходимую информацию, на базе которой принимается решение. Во втором – эксперименты проводятся последовательно, причем после каждого эксперимента необходимо принять процедурное решение о продолжении или окончании экспериментов. При этом надо уметь грамотно интерпретировать полученные результаты и делать из них правильные выводы.

Выбор единственного решения осуществляется с учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации. В ряде случаев возможно согласование решения с вышестоящим руководством.

Далее осуществляется деятельность по реализации принятого решения, включающая определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения, стимулирование их эффективной работы, координацию и контроль исполнения решения. Конечным результатом реализации

решения является достижение поставленных целей в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов.

Для принятия более эффективного управленческого решения, менеджерам необходимо обладать богатым опытом, а также достаточной квалификацией, что позволит применить на практике знания в сфере:

1. методологии управленческого решения;
2. методов выработки;
3. организации разработки решений;
4. оценки качества управленческого решения.

Процесс принятия управленческих решений направлен на объект принятия решения, который включает в себя многогранную деятельность организации, вне зависимости от ее формы собственности. В общем виде объектом принятия решения могут быть следующие типы деятельности: бухгалтерская и управленческая, деятельность в сфере технического развития, организация основных и вспомогательных производств, маркетинговая деятельность и кадровое обеспечение, экономическое и финансовое развитие, социальное развитие и организация заработной платы и др.

2.2.4 Методы разработки и принятия управленческих решений

Посредством принятия и реализации управленческих решений руководители всех уровней осуществляют выполнение возложенных на них функций. Процесс принятия управленческих решений является важной функцией менеджмента, т.к. от качества принятых решений в конечном итоге зависит эффективность менеджмента.

В процессе разработки и принятия управленческих решений лицо, принимающее решение, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

Существуют разные подходы к классификации методов разработки и принятия управленческих решений.

Один из подходов предполагает их классификацию по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений. Безусловно, некоторые методы универсальны и могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений.

Классификация методов по этапам процесса разработки и принятия решений.

А. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев

- **Методы ситуационного анализа**

Кейс-метод: Пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью.

«Мозговая атака»: Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие. Высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов.

Двухтуровое анкетирование. Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа. Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.

Факторный анализ. Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в

процессе использования технологий ситуационного анализа. Аналитическая зависимость получается на основании статистических данных.

Многомерное шкалирование. На основании математической обработки информации устанавливаются факторы, влияющие на развитие ситуации. Применяется для сокращения числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ситуации, а также для содержательной интерпретации получаемого набора факторов. Способствует понижению размерности задачи принятия решения.

- **Методы моделирования**

Модели теории игр. Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов. Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Используется не так часто в силу сложности и динамичности внешней среды.

Модели теории массового обслуживания. Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в условиях, когда для принятия решения требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества. Наиболее разработаны и удобны для использования методы, в которых входящий поток является пуассоновским.

Модели управления запасами. Определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Применяется для сведения к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Существует несколько систем регулирования запасов.

Имитационное моделирование. Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Используется в ситуациях, связанных с чрезмерно большим

числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности. Все модели подразумевают применение имитации в широком смысле.

Экономический анализ. Оценка финансово-экономического состояния предприятия. Используется в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности. Типичная экономическая модель основана на определении точки безубыточности.

Оптимальное линейное программирование. Нахождение максимума или минимума целевой функции при заданных ограничениях. Необходимое условие использования оптимального подхода к планированию и управлению (принципа оптимальности) — гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных ситуаций, в условиях которых приходится принимать планово-управленческие решения. Традиционные критерии оптимальности: «максимум прибыли», «минимум затрат», «максимум рентабельности» и др.

IDEF-моделирование. Анализ и разработка систем. Применяется для моделирования и анализа деятельности предприятий, так как предоставляет богатый набор возможностей для реинжиниринга бизнес-процессов. Метод основывается на технологии структурированного анализа и разработки (SADT).

Б. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив

Метод «мозговой атаки». Выявление и сопоставление индивидуальных суждений. Применяется в условиях наличия группы квалифицированных экспертов. Предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора наилучшего из них.

Морфологический анализ. Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения

класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта. Может использоваться для прогнозирования.

Методы ассоциаций и аналогий. Выявление новых идей. Применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем. Характеризуются простотой и эффективностью.

Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота. Подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы. В вопросах содержатся рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения поставленной задачи.

Метод «матриц открытия». Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы. Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования. В отличие от метода морфологического анализа часть выбранных характеристик может относиться не к системе, а к условиям ее эксплуатации.

Синектика. Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей. Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию).

В. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

Методы многокритериальной оценки. Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям. Применяется в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы. Важное значение имеет обоснованность выбора критериев.

Методы экспертной оценки. Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов. Применяются для широкого круга неформализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников. Существуют высокие требования к компетентности экспертов.

Экспертные методы. Прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов о развитии объекта в будущем. Применяются при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической формализации. В состав экспертных методов входят как индивидуальные, так и коллективные методы.

Комбинированные методы. Прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации. Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых). Часто эти методы используются для принятия решений на высшем уровне управления.

Г. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

Функционально-стоимостный анализ. Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству. Обладает высокой практической полезностью.

Метод цепных подстановок. Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию. Применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер. Позволяет выявить, за счет каких факторов произошли отклонения фактических величин от плановых.

Причинно-следственный анализ. Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему. Применяется в условиях, когда лицо, принимающее решение, располагает полной и достоверной информацией об исследуемом объекте. Сложно определить момент, когда следует остановиться в построении причинно-следственной цепи.

Еще один подход к классификации по типу используемого инструментария (моделей) можно представить делением их на группы:

- экономико-математические (формальные),
- эвристические
- экспертные

Каждый метод основан на использовании специально разработанных моделей (явлений). Каждая модель должна периодически проверяться на достоверность, точность и эффективность. Проверка на достоверность необходима для соизмерения ее результатов с требованиями современного мира (окружающей среды), т.к. основная задача каждой модели – облегчить какую-либо деятельность путем формализации входящих в нее ряда процессов. Всякое упрощение вносит ошибку в конечный результат, приемлемость ошибки и выявляет проверка на достоверность.

2.2.4.1 Экономико-математические методы подготовки УР

Экономико-математические методы основаны на построении алгоритмической процедуры, обеспечивающей поиск оптимального решения за конечное число шагов. Данная группа методов может быть использована при достаточно полном и большом объеме количественно выраженной информации.

Экономико-математические методы применяются при разработке вариантов экономических и технических решений, когда необходимо рассмотреть зависимость конечного состояния от комбинации ряда факторов,

выраженных количественно. Примером использования данных методов выступают решения по оптимизации финансового результата объекта и др.

Экономико-математические методы подразделяют на:

- аналитические (теория игр, методы математического программирования)
- статистические (теория массового обслуживания, вероятностное моделирование).

Математические модели, в основном оптимизационные, базируются на гипотезе о том, что человек действует рационально (оптимально), если он, следуя принципам логики, анализирует все варианты действий и выбирает лучший из них, осуществляя это хладнокровно даже в условиях стрессовых ситуаций. Предполагается, что на его решение не оказывают отрицательного влияния ни эмоциональные процессы, ни догматически понимаемые принципы и предрассудки.

Классические оптимизационные модели принятия решений построены таким образом, чтобы можно было использовать математический алгоритм и получить оптимальную практическую рекомендацию. Их недостатки заключаются в вынужденном упрощении действительности, поскольку определение параметров модели должно быть ориентировано на обеспечение возможности выработки решений.

Статистические методы обработки количественной информации позволяют выявить закономерности развития и взаимосвязи характеристик исследуемых объектов с помощью аппарата математической статистики.

Принято считать, что статистические методы могут использоваться главным образом в краткосрочном (год) и среднесрочном (3-5 лет) интервале времени, хотя для крупномасштабных объектов они могут применяться и в более длительном (10-15 лет) интервале.

Статистические методы включают методы теории вероятностей и математической статистики. В управлении широко используют следующие из этой группы методы:

метод платежной матрицы

метод «дерева решений»

теория игр

корреляционно-регрессионный анализ

дисперсный анализ

факторный анализ

кластерный анализ и др.

Метод сценариев.

Метод сценариев — это совокупность приемов изыскного изложения процедур подготовки и реализации любых решений, в том числе и управленческих. Осуществляется набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, возможным положительным и отрицательным последствиям. При составлении сценария должна быть решена задача, связанная с установлением логической последовательности событий, чтобы было видно, как происходит переход системы из предыдущего состояния в последующее. При этом эксперт должен отбирать только относящуюся к конкретной ситуации информацию с учетом объективных закономерностей развития. Необходимо показать, какими возможностями располагает каждое «действующее лицо» для управления ходом процесса, перечислить возможные варианты развития. Составление сценария с учетом этих требований — трудная задача.

Сценарий — это попытка подробно описать последовательность событий, с определенной вероятностью ведущих к конечному состоянию, или учесть возможные последствия производимого выбора. Сценарии представляют собой качественные описания, хотя и достаточно детализированные. Их основное достоинство — они позволяют объединить

анализ множества факторов. Назначение сценарного метода — обеспечение научно обоснованными прогнозами принятия решений в конкретных областях управленческой деятельности. Структура сценария состоит из содержательной и количественной частей. Они напоминают литературные сценарии с прологом (история развития объекта), основной частью (ситуация, требующая разработки решения, цель решения, конфликт между участниками) и прологом (решения и возможные последствия). В содержательном плане сценарий представляет собой практическую реализацию принципа последовательного разрешения неопределенности. Все процедуры метода основаны на сочетании содержательного логико-эвристического анализа и формальных методов исследований.

Процесс разработки сценария реализует следующие функции: описательную, объяснительную и предсказательную. Сценарий позволяет определить возможные траектории развития системы.

В нем должны четко быть описаны следующие параметры:

- 1) внутренние факторы (причины процесса саморазвития объекта);
- 2) фоновые переменные (факторы внешней среды);
- 3) факторы управления (факторы, с помощью которых осуществляется целенаправленное воздействие на систему и ее элементы);
- 4) сценарные переменные (факторы, значения которых непредсказуемы);
- 5) индикаторы (критичные к предельным состояниям системы параметра).

Процесс разработки сценария делится на два больших этапа: подготовительный, или предсценарный, и сценарный.

Предсценарный этап — содержательное исследование и описание прогнозируемых процессов, построение моделей системы и подготовка всей необходимой информации для синтеза сценариев. Данный этап выполняет описательную и объяснительную функции прогнозных исследований.

На предсценарном этапе должна быть проведена вся подготовительная работа и получены следующие результаты:

- сформулированы цели, задачи и условия прогноза;
- собрана информация и составлено содержательное описание объекта прогнозирования, сформулирована рабочая гипотеза о механизме его функционирования и развития;
- произведена декомпозиция системы (объекта);
- разработана формальная схема функционирования;
- сформулированы основные ограничения процессов функционирования и развития системы и определены индикаторы состояния системы;
- выбраны средние значения фоновых переменных, сценарных параметров и альтернатив управления и построены базовые сценарии для системы в целом и ее элементов.

Сценарный этап обычно начинается с проведения расчетов по всем базовым сценариям. Цель расчетов — проверка содержательных базовых сценариев на допустимость и реализуемость, уточнение исходных значений фоновых переменных и сценарных параметров, количественно-качественный анализ сценариев. Процесс построения сценариев — это выдвижение различных альтернатив развития рассматриваемой системы и последующая проверка каждой из них. Последовательное сравнение альтернатив обычно позволяет экспериментально определить основные тенденции развития и близкие к оптимальным траектории значений управляющих параметров.

Разрабатываются 2—3 сценария. Преимущества данного метода: возможность заблаговременно выявить неэффективные с точки зрения последствий решения; разработать несколько прогнозных вариантов развития ситуации и спрогнозировать поведение объекта в каждой из них.

В настоящее время сценарный метод является одним из эффективных методов разработки стратегических решений. Инструмент данного метода —

стратегические беседы как эффективный метод стратегической аналитики. Результатом бесед должны стать количественные сценарии бизнес-развития на определенную стратегическую перспективу. Стратегические беседы должны быть целевыми, свободными, хорошо организованными. Для этого необходимо правильно формировать соответствующие группы персонала, направлять их на результативные обсуждения.

Метод сценариев — это инструмент, позволяющий получать информацию для принятия ключевых решений по стратегии развития организации в соответствующей перспективе. Он относится к комплексным методам разработки альтернатив управленческого решения.

Данный метод организации экспертизы заключается в построении экспертами сценариев развития ситуации, что позволяет выявить тенденции и взаимосвязи между факторами, сформировать картину состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием различных воздействий. Метод сценариев не предполагает какой-либо стандартной процедуры использования, так как построение сценариев — это творческий процесс. Однако существуют две основные модификации метода:

- метод получения согласованного мнения, когда сценарии разрабатываются независимыми группами экспертов, затем согласовываются и вырабатывается единый сценарий;
- метод повторяющегося объединения сценариев, когда эксперты сначала совместно выявляют общие факторы, влияющие на ситуацию, затем каждый разрабатывает свой сценарий развития ситуации, постепенно эти сценарии сближаются, согласовываются и в итоге объединяются. Данный метод широко применяется в военном деле, а также при решении политических, социально-экономических проблем.

Метод анализа иерархий (МАИ). Данный метод РУР является системной процедурой для иерархического представления элементов,

определяющих суть любой проблемы. Метод состоит в декомпозиции проблемы на все более простые составляющие части и дальнейшей обработке последовательности суждений *лица, принимающего решение* (ЛПР), по парным сравнениям.

В результате может быть выражена относительная степень (интенсивность) взаимодействия элементов в иерархии. Эти суждения затем выражаются численно. Метод анализа иерархии включает процедуры синтеза множественных суждений, получения приоритетности факторов (критериев, характеристик, свойств и др.) и нахождения альтернативных решений. Полученные таким образом значения являются оценками в шкале отношений и соответствуют так называемым жестким оценкам.

Решение проблемы есть процесс поэтапного установления приоритетов и включает:

- определение и выделение проблемы (что вы хотите знать?);
- декомпозицию проблемы в иерархию;
- построение матриц парных сравнений;
- вычисление приоритетов, наибольшего собственного значения матриц суждений, индекса согласованности и отношения согласованности;
- вычисление глобальных приоритетов.

При определении и выделении проблемы необходимо руководствоваться следующими принципами:

- изучить состояние вопроса по данной проблеме;
- определить общую цель: — какую задачу вы стараетесь решить. Цели должны отражать предположения относительно причины возникновения проблемы в системе, а не просто ее проявление (например, низкий уровень морали служащих — причина низкой производительности. Низкая продуктивность не является проблемой, это проявление);
- выделить проблему из среды. Установить внутренние и

внешние факторы, которые влияют на решение проблемы;

- определить альтернативы решения проблемы;
- установить, на кого будет влиять ваше определение проблемы;
- выяснить, как они определяют проблему. Можете ли вы предоставить им возможность участвовать в построении иерархии;
- определить, нет ли других определений проблемы, более жизнеспособных, чем выше;
- рассмотреть вашу проблему как часть нескольких проблем любой общей цели.

Иерархия возникает, когда системы, которые функционируют как целое на одном уровне, функционируют как части системы более высокого уровня, становясь подсистемами этой системы. Иерархия считается полной, если каждый элемент заданного уровня функционирует как фактор (критерий) для всех элементов нижестоящего уровня.

Обработка результатов экспертизы имеет не меньшее значение, чем организация и метод проведения опросов экспертов. Результаты экспертиз могут быть получены в виде количественных и качественных показателей. При этом эксперт может указать значение количественного показателя или интервал, а при невозможности количественной оценки показателя может быть дано словесное описание результата, трансформируемое по специальным вербально-числовым шкалам в количественную оценку.

Получение итогового результата экспертизы в случаях, когда эксперты дают количественные оценки, не представляет особой трудности. Более проблематичной является обработка результатов опроса экспертов в случаях, когда принимается решение по нескольким критериям, имеющим разное измерение, в том числе и качественным критериям.

Существуют 4 основных направления реализации экспертных

методов исследований с точки зрения представления, обработки результатов и формирования выводов: метод простой ранжировки (метод предпочтений или процедура Борда), метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений (процедура Янга) и парная сортировка (процедура парных сравнений).

Метод простой ранжировки основан на том, что каждый эксперт располагает набором критериев. Эти критерии располагают для каждого варианта развития проблемной ситуации в порядке предпочтений. Цифрой 1 обозначается наиболее предпочтительный вариант, цифрой 2 – следующий за ним по важности и т.д. Полученные данные сводятся в таблицу и обрабатываются с помощью методов математической статистики (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Таблица оценок признаков по каждой альтернативе (Процедура Борда)

Признак		Фактический			
Наименование	Жел				
Время реализации	4				
Финансовые затраты	3				
Повышение объема	1				
Величина	2				
Качество продукции	5				

Для выбора наилучшего варианта необходим набор критериев эффективности. Каждый критерий такого набора может иметь количественное и качественное выражение, должен быть простым и постоянным для специалистов. Критерии могут быть единичными и составными. В набор критериев при проведении исследований чаще всего включают следующие: выполнимость, прибыль, время, производительность труда, затраты, использование имеющегося

оборудования и производственных фондов, экологическую и техническую безопасность, качество продукции. Каждый критерий характеризуется набором показателей и их значений.

В приведенной таблице нет решения, соответствующего желательному распределению приоритетов признаков. Наиболее приемлемым считается вариант развития ситуации № 2, у которого совпадают с желательным приоритеты по 3 и 5 признакам и имеются небольшие отклонения по остальным.

Метод задания весовых коэффициентов заключается в том, что каждому варианту развития ситуации ставится в соответствие весовой коэффициент. Используются 2 варианта формирования весовых коэффициентов:

- Сумма всех коэффициентов должна быть равна какому-нибудь целому числу (например, 1 или 10);
- Для наиболее важного признака решения устанавливают предельный коэффициент (например, 8), а остальные коэффициенты принимаются равными долями от этого числа (1, 2, 4, 6).

Метод последовательных сравнений – процедура Янга – состоит из следующих операций:

1. составляется перечень признаков вариантов развития ситуации;
2. перечень записывается в таблицу в порядке убывания значимости;
3. по каждому признаку в таблицу записывается оценка каждого признака по всем вариантам – максимальная оценка 5;
4. по каждому столбцу находится сумма произведений оценки на соответствующий коэффициент значимости признака;
5. производят сортировку полученных значений по максимальному значению суммы и определяют наиболее вероятный вариант (табл. 2.3).

В приведенном примере наиболее вероятный исход имеет вариант №2 с суммой в 14,1 балла.

При методе парной сортировки варианты развития ситуации записываются подряд в любом порядке. Затем эксперты сравнивают два первых варианта, лучший из них сравнивается с третьим и т.д. В результате выбирается один наиболее вероятный вариант.

Таблица 2.3

Оценка признаков по каждой альтернативе

Признак		Оценка реализации			
Наименование	Коэф				
Время реализации	1				
Финансовые затраты	0,8				
Повышение объема	0,6				
Величина	0,6				
Качество продукции	0,5				
Сумма					

Метод «ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ (ЦЕЛЕЙ)»

Метод дерева решений аналогичен методу сценариев с его эмоциональным содержанием, но предполагает аналитический подход к выбору наилучшего решения. Метод дерева решений позволяет руководителю визуально оценить результаты действия различных решений и выбрать наилучший их набор. Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса. Модель представляет собой графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. В ней приводятся сведения о наименованиях УР, основных результатах каждого решения и ожидаемой эффективности.

Данный метод хорошо работает совместно с экспертными методами, так как некоторые этапы требуют оценки результатов специалистами.

Реализация метода эффективна для типовых управленческих процессов, по которым накоплен значительный опыт и имеется обширная документация о решениях, условиях их реализации и самих результатах.

В настоящее время практически любой планово-управленческий документ содержит в одном из своих начальных разделов как минимум простой словесный перечень целей, для построения которых используются специальные методы и подходы.

Различают следующие методы целеполагания:

1. Логическая структуризация целей, при осуществлении которой на каждом уровне структуризации используются заранее выбранные принципы;
2. Метод парных сравнений, основанный на применении отношения «целое – частное»;
3. Структуризация целей на основе контент-анализа формулировок целей, встречающихся в различных планово-управленческих документах и стандартах по управлению;
4. Совместное применение первого и второго методов.

Метод структуризации предназначен для построения «дерева целей» (графа целей) при установлении полного набора элементов (целей, подцелей, мероприятий и т.д.) на каждом уровне мероприятий и взаимосвязи между ними с последующим определением коэффициентов относительной важности (приоритетов) отдельных элементов «дерева целей». Использование этого метода включает два последовательных этапа: построение

«дерева взаимосвязей» и определений коэффициентов относительной важности его элементов.

Метод «дерево решений» — графоаналитический метод, основой которого являются динамическое программирование и теория статистических решений. Вначале строится вероятностный граф возможных

состояний. Весь временной период разбивается на отрезки, каждый из которых связан с моментом принятия обязательных решений и с появлением случайных факторов. Затем производят объединение моментов принятия решений и возможных вариантов результативности этих решений при различных вариантах воздействия внешней среды. Чем выше вариантность, тем больше достоверность принимаемого решения. Определив точку принятия решений по реализации возможных альтернатив, выделяют точки, где существует неопределенность, и оценивают альтернативные результаты в этих точках. Оценив вероятности различных событий или результатов действий, затраты ресурсов и экономический эффект, получаемый в результате реализации различных стратегий, выбирают наилучшие альтернативные варианты решений. Логика анализа такова: движение от конечного состояния к начальному, последовательно выбирать оптимальное в каждой точке. Менее эффективная альтернатива отсекается и из дальнейшего рассмотрения исключается.

Основные этапы разработки или выбора УР по методу «дерево решений»:

1-й этап. Составление новой цели развития или совершенствования компании.

2-й этап. Сбор материалов о реальном состоянии дел в компании по новой цели.

3-й этап. Формулирование проблем как разность между новой целью и обобщенной ситуацией в компании.

4-й этап. Выбор или разработка критериев оценки проблемы.

5-й этап. Декомпозиция проблемы на самостоятельные составные части.

6-й этап. Поиск ресурсов и исполнителей разрешения проблем.

7-й этап. Разработка вариантов основных решений и их предполагаемой эффективности.

8-й этап. Для каждого варианта основных решений разработка вариантов детализирующих решений.

9-й этап. Для каждого варианта детализирующего решения разработка вариантов очередного набора детализирующих решений и т.д.

10-й этап. Оценка каждой ветви взаимодействующих решений на эффективность действий и возможности достижения цели.

11-й этап. Выбор наиболее приемлемых сочетаний вариантов решений.

12-й этап. Практическая реализация выбранного варианта сочетаний решений

Целевой подход, структуризация целей по организационному принципу (в соответствии с организационной структурой управления) могут использоваться для распределения плановых задач по исполнителям и контролировать их исполнение.

В основу построения дерева целей в данном случае кладется организационная структура управления. Так общая (генеральная) цель, стоящая перед организацией на первом уровне структуризации, детализируется на подцели, стоящие перед направлениями деятельности, возглавляемые заместителями руководителя организации. Эти цели, в свою очередь, структурируются на подцели для отдельных подразделений, входящих в состав этих направлений деятельности.

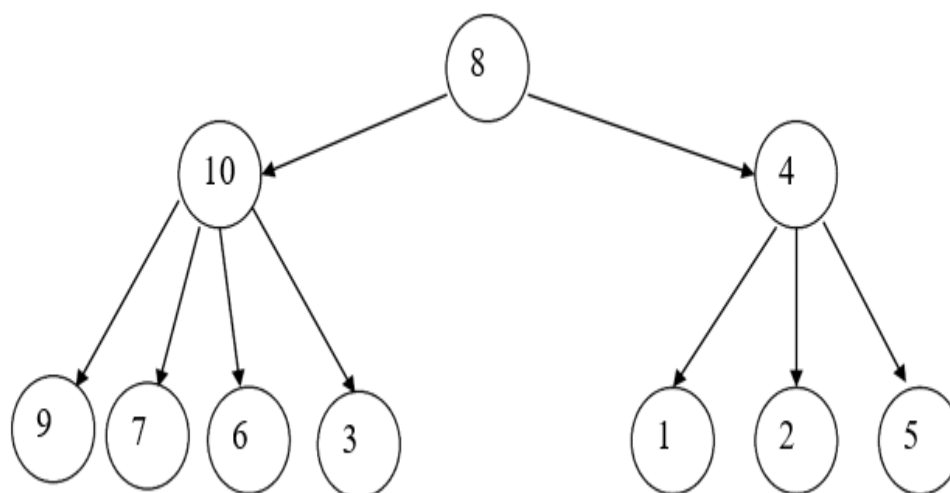


Рис. 2.6 Дерево целей.

На последних уровнях структуризации цели ставятся перед отдельными сотрудниками отдельных структурных звеньев организации. Данный подход применяется для определения целей и направлений деятельности для сотрудников, работа которых плохо поддается нормированию. Вряд ли целесообразно его использовать, например, для рабочих, выполняющих стандартные производственные операции.

Таким образом, по мере перемещения вниз по уровням иерархии, цели конкретизируются для отдельных производственных подразделений и звеньев аппарата управления. При этом необходимо добиваться того, чтобы коллектив каждого подразделения четко знал общие цели и свою роль в их достижении. Следует подчеркнуть особую важность сочетания обоих, указанных выше элементов – знание общих целей и своей роли в их достижении.

Руководство должно регулярно задавать ведущим сотрудникам и требует от них, чтобы они, в свою очередь, задавали и своим сотрудникам несколько элементарных вопросов: «Какие задачи вы ставите себе на ближайшие три месяца? Каковы ваши планы, приоритеты, надежды? Что вы намерены предпринять для их осуществления?».

На первый взгляд такая практика выглядит, просто, как

примитивный способ обязать служащих представлять своему руководителю отчеты о своей работе. Разумеется, сюда включается и такого рода отчетность, но здесь подразумевается гораздо больше, так как система квартальных отчетов заставляет служащих отчитываться и перед собой. Оно не только вынуждает каждого менеджера обдумывать собственные цели, вытекающие из целей более высокого уровня управления, но и служить также способом планирования работы подчиненных.

Регулярно, раз в три месяца, каждый менеджер садится за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить итоги сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если у него с начальником достигнуто полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформляет их в виде письменного документа, который начальник визирует своей подписью.

Твердый порядок письменного изложения какой-либо идеи – это первый шаг к ее претворению в жизнь. В разговоре можно, часто даже не отдавая себе в этом отчета, высказывать всякого рода нечеткие идеи. Когда же вы излагаете свои мысли на бумаге, происходит часто такое, что побуждает вас вникнуть в конкретные детали. При этом гораздо труднее ввести в заблуждение самого себя или кого-либо другого.

Другое преимущество управления по целям, особенно в крупных компаниях, заключается в том, что оно создает ситуацию, при которой люди всегда на виду. Таким образом, хорошие работники не остаются незамеченными и, что столь же важно, плохим работникам не удастся спрятаться за спину других.

Наконец, и это может быть самое существенное, система квартальных отчетов порождает диалог между менеджером и его начальником. Если менеджер и его руководитель не очень ладят друг с другом, им, по крайней мере, четыре раза в году приходится совместно

решать, что им предстоит сделать в ближайшие месяцы. Обычно это приводит к улучшению между ними деловых отношений. В ходе беседы, каков бы ни был ее характер, роль руководителя может меняться. Он может стать не столько сугубо начальственным лицом, сколько советником и старшим сослуживцем.

Данная система квартальных отчетов успешно действует и тогда, когда сотрудник со своим делом не справляется. В таком случае начальнику и говорить ничего не надо. Чаще всего в этом сотрудник сам признается, так как его провал очевиден. Если это происходит в течение нескольких кварталов подряд, такой сотрудник начинает сомневаться в своей способности справиться с делом. До него уже доходит, что причина кроется в нем самом, а вины руководителя тут нет. Система управления по целям обеспечивает конструктивную взаимосвязь людей, стремящихся достигнуть разумных, согласованных целей.

Эффективность данной системы обусловлена несколькими причинами:

1. позволяет человеку быть самому себе хозяином и определять самому себе задачи, проявить инициативу; (чем больше сотрудник ощущает, что самостоятельно формирует свои цели, тем вероятнее, что приложит максимум усилий для их достижения);
2. делает его труд более плодотворным и заставляет проявить инициативу;
3. способствует продвижению новых идей до самого верха; (квартальные доклады заставляют менеджеров обдумать и взвесить итоги своей деятельности, свои планы на предстоящий срок и способы их реализации).
4. Управление по целям не может функционировать в качестве обособленного метода. Оно должно обязательно быть частью всего процесса управления. Внедрение системы управления по целям не обязательно начинать на уровне отдельных подразделений, например,

службы маркетинга. Вероятно, что этим управленческим элементом заинтересуются руководители других подразделений, и постепенно он охватит всю организацию.

5. Постановка целей, начинаемая с высших уровней управления, может носить интерактивный характер, предполагающий уточнение вышерасположенных целей после их оценки на более низких уровнях управления. Очевидно, что управление по целям хорошо вписывается в такое направление совершенствование управления, как его децентрализация.

2.2.4.2 Экспертные методы подготовки УР

Экспертные методы используются при решении прогностических, аналитических и проектных задач, связанных с неформализуемостью и отсутствием определенности в представлениях об организационно-экономических объектах. Сущность данного метода: проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной оценкой суждения и формальной обработкой результатов. Особенности метода экспертных оценок: необходимость научно обоснованной организации экспертизы, применение количественных методов для оценки качественных суждений экспертов.

Экспертный метод может использоваться при определении прогнозов развития объектов; при определении целей и задач, альтернативном распределении ресурсов; при принятии решений в условиях неопределенности и риска.

Экспертиза может проводиться в устной форме в виде интервью либо в письменной форме в виде заполнения специальных таблиц, либо вольного изложения своих мыслей. Полученные ответы экспертов обрабатываются различными методами для получения результирующей оценки.

Экспертные оценки могут быть индивидуальными и коллективными.

Индивидуальные экспертные оценки применяются в

узкоспециализированных областях либо при высокой конфиденциальности информации (например, при оценке изобретений). Эти методы основаны на использовании мнений независимых друг от друга экспертов, при этом возможно сохранение анонимности эксперта, максимально задействуются интеллектуальные способности экспертов.

Коллективные экспертные оценки имеют более широкую область применения и часто используются там, где пересекаются разные направления науки. Данные методы основаны на совокупном мнении специалистов, обычно работающих в пересекающихся областях деятельности. Они применяются преимущественно в социальной и биологических системах, например, при консилиумах, на конкурсах, дегустациях и т.п., в тех случаях, когда невозможно использовать формализованные методы. Они относятся к субъективным методам. Основные условия применения экспертных методов:

в состав экспертной комиссии должны входить общепризнанные специалисты в соответствующей области знаний;

мнения, высказываемые членами экспертной комиссии, должны быть безусловными для участников, представляющих на оценку свои варианты развития ситуации (объекта исследования);

области применения экспертных методов должны давать участникам преимущества перед другими.

Существует множество методов коллективных экспертных оценок и их модификаций.

1-й этап использования данного метода — формирование группы экспертов. Свойства, которые необходимы специалисту для включения его в экспертную группу:

компетентность (степень квалификации в определенной области знаний);

креативность (способность решать творческие задачи);

конформизм (подверженность влиянию авторитета, неустойчивость

собственного мнения);

аналитичность и широта мышления;

конструктивность (способность формировать конкретные предложения);

самокритичность эксперта.

Для формирования экспертных групп могут использоваться способ тестирования, документационный и другие методы.

Способ тестирования состоит в том, что на основе разработанных тестов проходят обследование возможные кандидаты и по результатам ответов формируется группа.

Документационный способ – отбор экспертов по их характеристикам, которые содержатся в их личных документах (стаж работы, должность, ученая степень, количество публикаций и др.).

Способ назначения – определение руководителем группы экспертов из числа сотрудников. Главный недостаток способа: мнение сотрудников может быть согласованным, но ошибочным, выражающим официальную позицию организации в данном вопросе («эффект школы»). Результаты экспертизы в этом случае представляют интерес в основном лишь для внутреннего пользования.

2-й этап применения экспертного метода – проведение экспертизы. Данный этап начинается с выбора способа опроса экспертов. Различают индивидуальный, групповой и дельфийский способы.

При индивидуальном способе от каждого эксперта посредством анкетирования или интервьюирования получают оценки, не зависящие от мнения других. Затем после их обобщения и обработки определяют общую, результирующую оценку. Индивидуальную экспертизу рационально использовать при необходимости выработки точечного прогноза состояния объекта, при ранжировании совокупности объектов и в других случаях, когда важнейшими качествами экспертами выступают его компетентность и

конструктивность.

Групповой способ предусматривает получение суммарной оценки или общего решения сразу от всех экспертов путем совместного обсуждения. Его использование целесообразно при поиске нетрадиционных решений, при оценке характеристик малоизученных объектов, т.е. при необходимости получения творческого решения. Групповой опрос может осуществляться посредством проведения дискуссий, совещаний, конференций, «мозгового штурма».

Метод Дельфи синтезирует ряд положительных черт индивидуальной и групповой экспертиз. Эксперты независимо друг от друга высказывают свое мнение в письменной форме. Важнейшая составляющая метода – тщательно разработанные программы анкетирования, осуществляемого в несколько туров, и регулирование вопросов на каждом последующем туре. По окончании каждого тура группа организаторов экспертизы анализирует полученные ответы, обобщает их и готовит по результатам тура справку-бюллетень, с текстом которой знакомятся все эксперты. При этом информация в справке анонимна.

При повторном опросе эксперты получают вопросы, уточняющие первоначальные ответы и сформулированные выводы с учетом итогов предыдущего тура. В третьем туре экспертам сообщают, по каким пунктам имеется единое мнение, экспертов, высказавших отличное от других мнение, просят его обосновать. Четвертый, чаще всего последний, тур повторяет процедуру третьего. Таким образом, область расхождения мнений сужается и вырабатывается общее решение. Достоинство дельфийского метода – он уменьшает или полностью устраняет такие психологические факторы, как показная убежденность, нежелание отказаться от публичного высказывания своего мнения, влияния авторитета.

3-й этап экспертных методов – обработка результатов опроса. Для обеспечения возможности формальной обработки результатов экспертизы

необходима численная система, описывающая свойства объектов и отношения между ними с помощью количественных параметров (различные шкалы наименований (классификации), порядки интервалов, отношений, разностей).

Шкала наименований используется для описания принадлежности объекта к определенным классам.

Шкала порядка – для измерения упорядочения объектов по одному или ряду признаков (шкала рангов).

Шкала интервалов – для отображения величины различий между свойствами объектов.

Шкала отношений – для отражения отношения свойств объектов, например, их весомости.

Шкала разностей – при необходимости определить, на сколько один объект превосходит другой по одному или нескольким признакам.

Выбор шкалы определяется задачами экспертизы, особенностями объекта, возможностями группы. При обработке результатов экспертизы важное значение имеет выбор метода измерения. Наиболее употребительные методы: ранжирование, парное сравнение, непосредственная оценка, последовательное сравнение.

Регламент должен отвечать следующим требованиям: обеспечить достаточное разнообразие формулировок; единство структуры формулировки (например, формулировка должна последовательно отвечать на вопросы: что необходимо? над чем (с чем)? для чего?). Полученные формулировки должны достаточно полно отражать важнейшее их содержание, т.е. обладать значительной емкостью; формулирование должно происходить таким образом, чтобы исключить разночтение.

Проблемы совершенствования экспертных технологий связаны с проработкой следующих направлений: формирование экспертной комиссии, организация и проведение экспертиз на основе использования современных

методов, использование многокритериальных оценок при интерпретации результатов.

2.2.4.3 Активизирующие методы подготовки УР

Методы имеют несколько вариантов реализации. К ним относятся методы психологической активизации и подключения новых интеллектуальных источников. (рис. 2.7).



Рис.2.7 Состав активизирующих методов.

Психологические методы в большей степени основаны на активизации мышления, к ним относятся методы: конференции идей, мозговой атаки, вопросов и ответов, «6-5-3». ассоциативные методы (метод каталога, метод фокальных объектов, метод гирлянд случайностей и ассоциаций), метод мозгового штурма.

Методы подключения основаны на приобщении человека к коллективному мышлению под надзором высококвалифицированного специалиста или искусственного интеллекта. К ним относятся: теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

Данные методы основаны на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека.

Сознание — это мышление, отражение действительности, психическая деятельность по отражению действительности.

Подсознание — область неясных, не совсем осознанных мыслей, чувств и представлений. Свойство подсознания запоминать огромные массивы информации называется сверхпамятью. Именно в подсознании заложены колоссальный опыт, интуиция, основные навыки. Подсознательное не является центром смысловой деятельности, но оказывает влияние на течение смысловых процессов. Философская основа такого подхода была дана З. Фрейдом.

Психологические методы призваны активизировать в большей мере сознание и насколько возможно — подсознание человека. Преимущественно на уровне сознания реализуются методы: конференции идей, «6-5-3». Преимущественно на уровне подсознания применяются методы мозговой атаки, вопросов и ответов.

Суть методов психологической активизации состоит в стимулировании сознания и подсознания человека. Для стимулирования подсознания необходимо проводить ментальный тренинг (умственную тренировку), т.е. воздействие на подсознание в состоянии глубокого расслабления. При таком физическом состоянии человека его подсознание становится доступным для проникновения, и сигналы из глубин человеческого сознания выходят на поверхность и могут быть адекватно распознаны сознательной частью. Состояние расслабления способствует упорядочению мыслей, формированию творческого начала и сосредоточенной активности. Именно подсознание является неиссякаемым источником новаторских идей и решений. В основе методов психологической активации лежит идея о свободе в высказываниях относительно способа решения проблемы и запрете на любые формы критики. Методы могут различаться порядком подбора участников, способами обработки результатов и временем опросов. Некоторые методы могут потребовать привлечения психотерапевтов и даже гипнотизеров. В любом случае методы психологической активации используют

интеллектуальные ресурсы одного человека или коллектива и загружают подсознательную часть мозга.

Ассоциативные методы. Эти методы основываются на применении в творческом процессе свойств понятий путем использования аналогии их вторичных смысловых оттенков, основными источниками для генерирования новых идей служат ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия.

К ассоциативным методам (во многом аналогичные) относятся: метод гирлянд случайностей и ассоциаций, метод каталога, метод фокальных объектов.

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Метафоры могут служить подсказкой для нахождения идеи. С целью расширения пространства поиска идей и повышения степени их оригинальности, прибегают к гирляндам метафор (ассоциаций). Чаще всего применяют две их разновидности: концентрированные гирлянды, различным образом выражающие одно и то же ключевое понятие; гирлянды последовательных метафор, при генерировании которых предыдущая метафора является ключевым понятием для образования последующей.

Если на совершенствуемый объект перенести признаки других, случайно выбранных объектов, резко возрастает число неожиданных вариантов решения. Эта идея стала основой метода каталога и усовершенствованного метода фокальных объектов.

Метод фокальных объектов дает хорошие результаты при поиске новых модификаций известных способов и устройств и для тренировки воображения. Сущность метода состоит в перенесении признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект, который лежит как бы в фокусе переноса.

Дальнейшим развитием метода фокальных объектов является метод

гирлянд случайностей и ассоциаций. Он помогает найти большое количество подсказок для новых идей путем образования ассоциаций.

Метод контрольных вопросов используется для психологической активизации творческого процесса, для чего с помощью наводящих вопросов пытаются подвести к решению задачи. Суть метода — исследователь (изобретатель) отвечает на вопросы, содержащие в универсальных вопросниках (составленных Д. Пирсоном, Э. Раудзенпом, А. Осборном и др.) и в связи с ними рассматривает свою задачу.

Метод вопросов и ответов основан на предварительном составлении руководителем собрания или совещания набора вопросов для его участников. Вопросы формируются так, чтобы ответы на них могли выработать новый подход к решению рассматриваемых проблем. Руководитель должен иметь навыки психолога и социолога для того, чтобы вопросы могли активизировать подсознание участников совещания.

Правила использования данного метода:

- число участников — 4-12;
- формулируются 2-3 зависимые друг от друга задачи;
- руководитель последовательно задает подготовленные вопросы всем участникам совещания;
- ответы могут быть в устной или письменной форме;
- в любом случае все ответы должны протоколироваться;
- на совещании не допускаются коллективные обсуждения; — время совещания — 30-50 мин.;
- окончательную отработку ответов осуществляет руководитель; он же принимает решения по теме совещания;
- если решение не найдено, то проводятся новые совещания поставленных задач не ранее чем через 2-3 дня.

Вариант активизирующих вопросов для данного метода:

— Можно ли получить тот же результат, не используя данный продукт?

— Можно ли достичь тех же результатов, вообще не делая этой работы?

— Можно ли сделать продукт или работу более легкими?

— Можно ли сделать что-либо для ускорения процесса?

— Можно ли сделать это более приятным?

— Можно ли найти непортящуюся или более прочную форму?

— Можно ли сделать это более безопасным?

— Можно ли сделать это более полезным?

— Можно ли сделать это более удобным?

— Можно ли сделать это более чистым и аккуратным?

— Можно ли сделать это более надежным?

Метод конференции идей используется при проведении обсуждений важных проблем с целью разработки приемлемых решений. Он основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Правила использования данного метода:

— запрещается любая критика, в том числе позитивная, и насмешки;

— число участников — 4-12;

— формулируются 2-3 зависимые друг от друга задачи;

— время обсуждения — 30-50 мин.;

— ведется запись всех предложений, в том числе и абсурдных;

— если решение не найдено, то проводятся новые обсуждения поставленных задач не ранее чем через 2-3 дня.

Коллективное мышление в рамках регламентов часто приводит к эффективным, оптимальным и даже к супероптимальным решениям.

Основа **метода мозговой атаки** — стимулирование мышления на уровне подсознания. Для этой цели на совещание специалистов приглашаются психологи, психотерапевты, гипнотизеры. Работая в одной

команде с разработчиками решения, они призваны активизировать их подсознание, чтобы получить доступ человека к давно забытой или частично запомненной информации. В памяти человека имеется довольно большой массив информации, находящейся в различной форме готовности к выдаче. Подсознание является неиссякаемым источником человеческого духа, базой для интуиции и источником неосознанного появления блестящих идей.

Метод «6-5-3» используется при разработке решений по важным проблемам. Он основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания. Метод стимулирует состоятельность и эрудицию разработчиков. Технология реализации данного метода:

- 1) собирают 6 специалистов;
- 2) каждый пишет на листе 3 идеи по обсуждаемому заданию (итого 6 листов по три идеи);
- 3) 6 листов размножают в 5 экземплярах. Автор 3 идей использует свой лист (итого 30 экземпляров плюс 6 экземпляров авторских; итого 36 листов);
- 4) 5 специалистам отдаются листы с идеями других участников. У каждого 6 листов с 3 идеями;
- 5) по каждому листу другого специалиста придумывается еще 3 идеи.

Итого каждый специалист придумывает 18 идей-решений. Всего будет 108 идей. Таким образом, большой набор решений позволит выбрать наиболее достойное УР. 25

Метод наставничества реализует сильный эффект сочетания высокого профессионализма и свежего взгляда на проблему с позиций стороннего наблюдателя. Наставником признается специалист, который на практике может передать ученику свои опыт, знания и методику, а также имеет склонности к самообразованию и повышению своего профессионализма.

Метод стимулирует мышление всех участников процесса ПРУР. Методика применения данного метода: для решения конкретной проблемы формируется группа, состоящая из 6-10 человек.

Состав группы включает:

- 1-2 признанных специалиста в данном направлении;
- 2-3 – со средним уровнем профессионализма («середнячки»);
- 4-5 начинающих работников в данном направлении («аутсайдеры»).

В такой группе наиболее полно реализуется потребность в самовыражении, самопроявлении, информации и знаниях.

Метод работы с внешними консультантами основан на использовании универсальных подходов консультантов и специфического подхода специалистов к проблемам своей компании. Работа с внешними консультантами за последние 5- 10 лет получила широкое развитие.

Консультант – это знаток передового опыта и методологии, специалист, накопивший навыки решения на практике разнообразных управленческих задач. Он имеет большую практику работы с разными компаниями, руководителями и специалистами. Консультанты используют в своей работе достижения статистики, психологии, социологии, менеджмента и информационных технологий.

Метод работы с внешними консультантами раскрепощает специалистов компании, дает им возможность высказать давно назревшие решения и получить независимые от руководства компании оценки. Часто наиболее эффективные решения предлагаются именно специалистами своей компании. Консультант обеспечивает их лишь авторитетной поддержкой.

Управленческое консультирование – один из видов сторонней квалифицированной помощи с целью совершенствования и развития систем управления. Результатом является разработка набора решений либо по созданию нового процесса (это развитие), либо по усилению сильных сторон реального процесса и уменьшению слабых (это совершенствование). Этому

предшествуют сбор информации, контроль, исследование и диагностика. За управленческим консультированием следует внедрение конкретных мероприятий.

Основные условия эффективного использования данного метода: - наличие системы наставничества или системы работы с внешними консультантами; - применение его для ответственных решений, определяющих развитие отраслей, компаний, подразделений компании или судьбу их персонала. Профессионализм реализации методов подключения новых интеллектуальных источников определяется квалификацией наставника или внешнего консультанта.

2.2.4.4 Эвристические методы подготовки УР

Эвристические методы – это методы, основанные на логике, здравом смысле и опыте, при умелом использовании которых выявляется новая существенная информация. Название методов взято от слова «эврика». Методы применяются при недостатке или отсутствии условий для использования формализованных методов. Они используют метод Сократа – извлекать сокрытую в человеке информацию с помощью искусных наводящих вопросов. Основу их составляет метод индукции, т.е. переход от частного к общему. В данном случае РУР начинается с того, что проблема разделяется на несколько относительно простых подпроблем. Эвристические методы эффективны, если руководитель смог так разделить проблему, что получившиеся подпроблемы являются типовыми для конкретной компании и освоена методика их решения или выполнения конкретных работ. Для этого руководитель должен применять все свои знания, опыт и искусство в управленческой деятельности.

На заседаниях, летучках, планерках при обсуждении новых проблем происходит концентрация идей, развиваются новые подходы, и стимулируется мышление. В результате руководители и специалисты принимают такие эффективные решения, которые не под силу одному,

даже очень умному человеку. Собрания и совещания можно проводить без подготовки и с подготовкой. Без подготовки такие мероприятия малоэффективны. Известен закон Паркинсона о том, что эффективность совещания обратно пропорциональна затраченному времени и количеству приглашенных людей. Эвристика состоит в последовательном выделении целей и ситуации, а также в уменьшении их различий.

Выделяют около 30 наборов приемов эвристических методов. Приведем 1 из них.

1. обобщение задачи
2. конкретизация задачи
3. формулирование обратной задачи
4. включение в другую структуру
5. критика очевидных решений
6. поиск привнесенных условий
7. движение от конца к началу
8. сближение данных и цели
9. перекодирование текста в модель
10. использование сходных задач
11. рассмотрение с различных сторон
12. анализ условий
13. анализ конфликта
14. выдвижение любых идей
15. переструктурирование

Метод синектики является наиболее известным и интересным эвристическим методом РУР.

Эвристические методы основаны на логике, интуиции и опыте лиц, принимающих решение (ЛПР). Данные методы позволяют «уловить» и использовать эти процессы при разработке альтернатив. В зависимости от

используемого подхода эвристические методы подразделяются на формальноэвристические и неформально-эвристические.

Основа **формально-эвристических методов** — формализация приемов решения сложных задач человеком путем моделирования его мыслительных процессов. Включают метод эволюционного моделирования, лабиринтные методы и др.

Эволюционное моделирование предполагает наличие исходного опыта по процессу принятия УР. Этот опытный, информационный материал необходим, чтобы запустить модель эволюции. На основе имеющегося опыта разрабатывается несколько вариантов решения, позволяющих подойти к ликвидации проблемы и достижению цели решения с разных позиций. Каждый вариант исследуется на основе заранее определенных критериев.

В режиме испытаний исходное, опорное решение («родительское») изменяется случайным образом, в результате чего производится «потомок» (генерированная идея). Если «потомок» хуже «родителя», он отбрасывается, и путем очередной мутации рождается новый «потомок». Если же «потомок» лучше, то отбрасывается «родитель», а «потомок» занимает его место, и процедура повторяется вновь.

Основное достоинство данного метода: возможность использования вычислительной техники, что позволяет проводить поиск довольно быстро. Однако нельзя получить выдающегося, нестандартного, творческого решения.

Лабиринтные методы основаны на пошаговом поиске с последующей оценкой возможного продолжения пути ликвидации проблемы. Если направление «тупиковое», происходит возврат в исходную точку, и процесс повторяется вновь, пока не будет найден путь дальнейшего перемещения.

Концептуальное моделирование основано на сборе исходной информации при анализе ситуации и построении структурной модели, позволяющей вычленять наиболее важные элементы отношений. Основное

средство для достижения цели — метод структуризации, базирующийся на принципе декомпозиции (разъединении).

В основе **неформально-эвристических методов** лежит управление интеллектуальной деятельностью человека.

Необходимость такого управления обусловлена особенностями его мышления (неформальность, способность к обобщениям, к ориентации в неопределенной ситуации, склонность к рассеиванию и к потере информации). Для усиления первых трех свойств и нейтрализации двух последних используется психоинтеллектуальная генерация идей.

Процесс решения сложных задач с использованием генерации идей осуществляется в виде целенаправленной, управляемой беседы-дискуссии двух непосредственных участников: ведущего и решающего. Ведущий ставит перед решающим вопросы, на которые решающий должен высказать свои суждения. Вокруг этих суждений завязывается дискуссия. В помощь ведущему могут быть выделены оппоненты и эксперты. Задача оппонентов — критика суждений решающего и вовлечение его в дискуссию. Задача экспертов — помочь ведущему оценить суждения и наметить последствия дальнейшего обсуждения.

Несколько возможных схем организации сеансов генерации идей:

— по числу ведущих: полиуправление (несколько ведущих), моноуправление (один ведущий), автогенерация (отсутствие ведущего); — по числу решающих: односторонние схемы (один решающий), многосторонние схемы (много решающих);

— по виду контакта: с непосредственным контактом (в одном помещении), с опосредованным контактом (через технические средства).

Условия для обеспечения целенаправленности генерации идей:

— необходимо обеспечить психологический комфорт (создание удобства рабочего места, приподнятого настроения и чувства раскованности решающего);

— обеспечить структуризацию процесса поиска решения (разработать психозввристическую программу, содержащую перечень обсуждаемых вопросов, цели дискуссии и рекомендации);

— создать системы информационного и технического обеспечения.

В результате генерации должен быть получен набор данных, составляющих основной информационный массив или поле возможных решений.

На концепции психоинтеллектуальной генерации идей базируется целый ряд методов психологической активизации. Выбор способа генерации производится в зависимости от характера задачи. При решении неотложных вопросов наилучшими методами могут являться прямая мозговая атака или деловые игры. В изобретательском творчестве — разновидности мозговой атаки и синектические методы. В задачах прогностики — анкетные методы, морфологический анализ и др.

Метод номинальной групповой техники построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций, поэтому все члены группы, собравшиеся для разработки решения, на начальном этапе излагают свои предложения в письменном виде самостоятельно, независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта, представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики), и только после этого каждый член группы независимо от других в письменной форме представляет ранжирование рассмотренных идей. Предложения, получившие наивысшую оценку, принимаются за основу решения. Особенность данного 30 метода и его достоинство — несмотря на совместную работу членов группы, не происходит ограничения индивидуального мышления.

Методика атаки разносом может быть применена для обнаружения недочетов, ошибочных заключений и выводов в исследовании, находящемся на стадии завершения.

В заседании принимают участие до 50 человек, которые заранее ознакомлены с рабочим документом, являющимся предметом обсуждения. Все участники выступают по очереди. Задачей каждого выступающего является обнаружение возможно большего числа недостатков работы.

О достоинствах работы и путях ликвидации недостатков не упоминают. Время одного выступления 1—3 мин., запрещается повторять недостатки, отмеченные другими участниками. Иногда целесообразно проводить обсуждение в два круга, предоставляя возможность повторного выступления желающим, уточнить свои замечания.

Атака разносом является действующим средством негативного анализа. Поэтому авторам обсуждаемого документа не следует присутствовать на обсуждении. Организация атаки разносом аналогична прямой мозговой атаке.

Метод мозгового штурма

Наиболее известным и широко применяемым методом генерирования новых идей путем творческого сотрудничества группы специалистов является мозговой штурм (метод коллективной генерации идей — КГИ). Он был определен А. Осборном еще в 1938 г. как групповой метод решения проблем, активизирующий творческую мысль.

Эффективная отдача от применения метода коллективной генерации идей в процессе принятия нестандартных решений обеспечивается, прежде всего, в условиях наличия в корпорации ситуационной комнаты. Эксперимент по созданию и функционированию ситуационной комнаты был осуществлен в ОАО «Завод синтетического волокна» (г. Барнаул), где в 1997 г. апробировались методы КГИ, технические средства и соответствующие программные продукты.

Мозговой штурм представляет собой групповое обсуждение проблемы с целью получения новых идей и вариантов ее решения.

Характерной особенностью этого вида экспертизы является активный творческий поиск принципиально новых решений в трудных тупиковых ситуациях, когда известные пути и способы решения оказываются непригодными.

Группа, являясь как бы единым мозгом, пытается штурмом преодолеть трудности, мешающие разрешить рассматриваемую проблему. В процессе мозгового штурма участники выдвигают и развивают собственные идеи, идеи своих коллег, используют одни идеи для развития других, комбинируют их. Чтобы обеспечить максимальный эффект, мозговой штурм должен проводиться по определенным правилам, иначе он превращается в обычное совещание.

Подлинный мозговой штурм предполагает строгое разделение во времени процесса выдвижения идей и процесса их обсуждения и оценки. Запрещается критиковать выдвинутые идеи и предложения на первой стадии штурма, так как критические замечания прерывают творческий процесс, уводят к частностям, мешают выдвижению идей.

Задача руководителя группы заключается в активизации творческого мышления участников заседания, обеспечении выдвижения возможно большего числа вариантов осуществления той или иной функции. На этой стадии предпочтение отдается количеству выдвигаемых идей, а не их качеству.

Сверхзадачей КГИ является запуск процессов самоорганизации в малой группе, к которой относится и команда руководителя.

Организация коллективной генерации идей в условиях решения сложной, нестандартной проблемы должна осуществляться по определенным правилам в рамках достаточно формализованной. Четкие правила в сочетании с реализацией идей самоорганизации в творческой группе призваны демонстрировать высокий уровень культуры принятия решений.

Методика проведения мозгового штурма и основные правила его организации отражены на рис. 2.8.

Стадии мозгового штурма. Хотя мозговой штурм по своему характеру — это способ творческой работы группы, однако он имеет относительно стандартные этапы и шаблоны осуществления отдельных процедур.

1. Изложение и системный анализ проблемы (ведущий)

- фон проблемы;
- цель работы;
- наиболее важные ограничения (не слишком жесткие);
- что уже сделано или что пытаются сделать

2. Высказывание идей (группа):

- индивидуальная стадия (все некоторое время думают в одиночку);
- групповая стадия;
- мозговой штурм;
- брожение идей (нормальный способ работы).

3. Отбор идей (ведущий):

- просмотр идей;
- отбор идей для разработки;
- преобразование отобранных идей в форму «как».

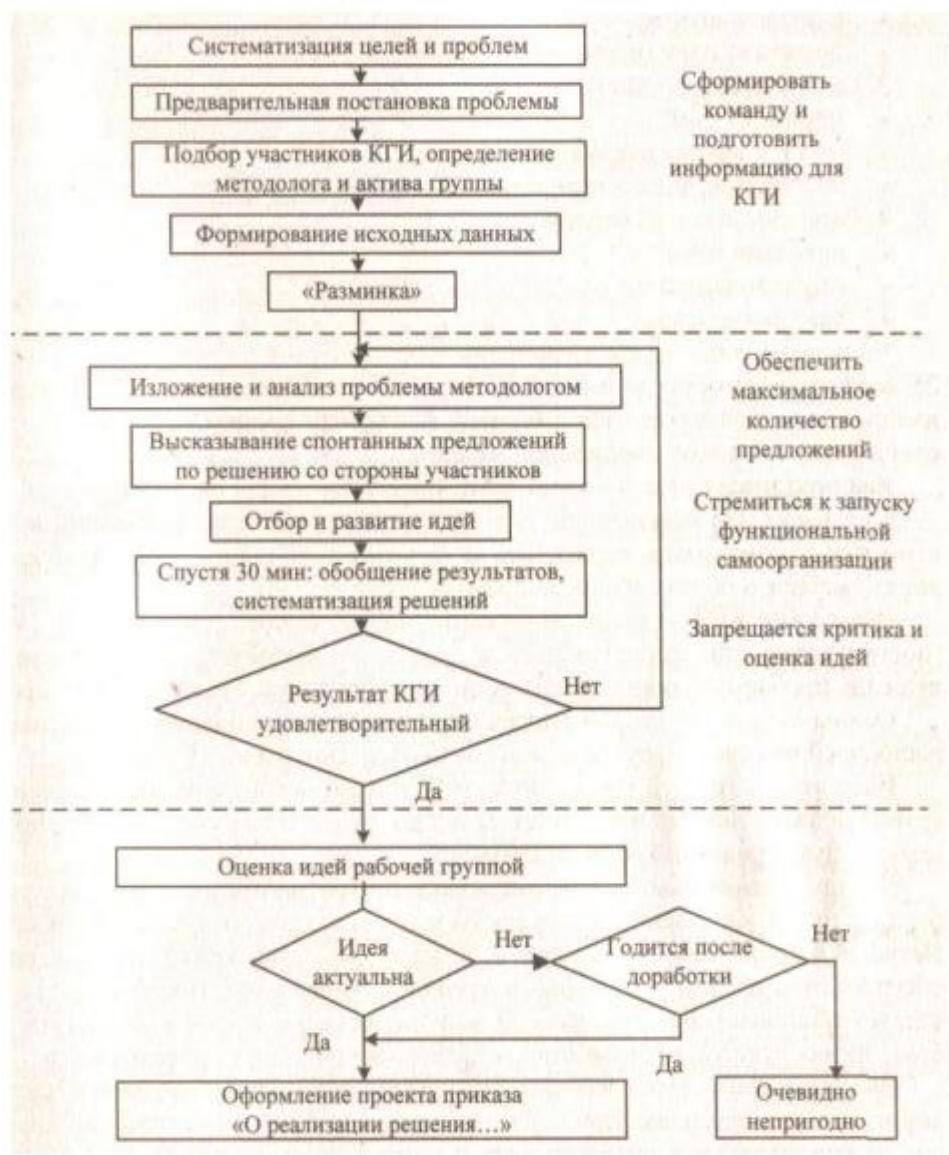


Рис. 2.8 Схема метода коллективной генерации идей

4. Развитие решений (группа):

- исходная точка;
- отобранные идеи;
- разработка идей.

На первом этапе осуществляется подбор экспертов в группу численностью 20-25 человек, в которую включаются специалисты по решаемой проблеме и приглашенные эрудированные лица с богатой фантазией, причем необязательно крупные специалисты в данной проблемной области.

Как показывает практический опыт, оптимальный состав для мозговой атаки 7 - 9 человек. Для обеспечения большей независимости высказываний и создания атмосферы равноправия желательно включать в группу лиц, занимающих одинаковое служебное и общественное положение.

Вся сессия КГИ условно разбивается на три стадии. На первой (подготовительной) стадии основная задача — обеспечить сформированную для решения проблемы команду необходимой информацией в рамках SWOT-анализа.

Основной задачей второй стадии является непосредственная коллективная генерация идей на основе запуска процессов самоорганизации.

Наконец, на третьей (заключительной) стадии специально назначенная рабочая группа должна оценить наработанные идеи и подготовить соответствующий проект приказа (распоряжения) об их реализации.

Для проведения сеанса назначается ведущий (методолог), основная задачей которого состоит в управлении ходом обсуждения для решения поставленной проблемы.

Ведущий в начале сеанса объясняет содержание и актуальность проблемы, правила ее обсуждения и предлагает для рассмотрения одну-две идеи. После выдвижения идеи следует тщательно обсудить, дать им экономическую оценку и в конечном итоге отобрать из них лучшую в соответствии с заданным критерием эффективности.

На стадии обсуждения эксперты должны развить выдвинутые идеи и найти в каждой из них рациональное зерно. Участники сессии КГИ концентрируют свое внимание на положительных сторонах идей и именно их стараются развить. Поэтому выдвигаемые в процессе обсуждения дополнительные идеи могут базироваться на идеях других участников или, наоборот, служить для них фундаментом, катализатором.

Большой эффект дает комбинирование идей путем составления перечня всех предложенных вариантов выполнения анализируемой функции с

указанием преимуществ и недостатков каждого из вариантов. При обсуждении этого перечня специалистами разных профессий возникают новые, более оригинальные и плодотворные идеи, основанные на комбинациях ранее выдвинутых предложений.

Сеанс продолжается примерно 40-45 мин без перерыва. Для выступлений предоставляется 2-3 мин, и они могут повторяться. В каждом выступлении эксперты должны стремиться выдвинуть как можно больше новых, на первый взгляд, может быть, фантастических идей, или развивать ранее высказанные идеи, дополняя и углубляя их. Важным требованием к выступлению является конструктивный характер идей и предложений, которые должны быть направлены на решение проблем. Ведущий и все члены группы своими действиями и высказываниями должны способствовать созданию всеобщей синхронно работающей коллективной мысли, возбуждению мыслительных процессов, что существенно влияет на результативность обсуждения.

В процессе генерирования идей и их обсуждения прямая критика запрещена, однако она имеет место в неявной форме и выражается в степени поддержки и развития идей.

Выводы экспертов фиксируются способом стенографирования или магнитофонной записи, а затем подвергаются анализу, который заключается в группировке и классификации высказанных идей и решений по различным признакам, оценке степени полезности и возможности реализации. Примерно через сутки-двое после проведения сеанса экспертов просят сообщить, не возникли ли еще какие-нибудь новые идеи и решения.

Эксперименты показывают, что если в процессе сеанса была создана хорошая творческая атмосфера с активным участием в работе всех экспертов, то после окончания обсуждения в мозге человека продолжается процесс генерации и анализа своих и других предложений, который протекает не только осознанно, но и подсознательно. В результате сравнения

высказываний, проведения аналогий и обобщений часто, примерно через сутки, эксперты формулируют наиболее ценные предложения и идеи, поэтому сбор информации по возможным новым идеям способствует повышению эффективности метода мозгового штурма.

Состав участников мозгового штурма. Для проведения сеанса назначается ведущий, который и руководит ходом заседания. Остальные участники мозгового штурма в принципе равноправны, они являются членами группы и генераторами идей. В специальной литературе их иногда называют «идеологами».

Нормально, если в группе есть и специалисты, и неспециалисты. Лицам, не знающим проблемы, значительно легче высказывать идеи именно по той причине, что они мыслят нестандартно. Они служат своеобразными катализаторами идей для специалистов.

Ведущий должен:

- знать, к чему он стремится;
- побуждать и вдохновлять участников мозгового штурма на поиск возможно большего количества новых и оригинальных идей решения;
- уметь переводить критические замечания в форму вопросов «как».

Факторы, препятствующие и способствующие мозговому штурму.

Фактором, в наибольшей степени препятствующим мозговому штурму, является критика.

Она действует двояко:

- заставляет лицо, высказывающее критику, мыслить привычно;
- мешает другим искать отличающиеся от стандартных идеи решения (поскольку критика направлена на эти идеи).

Другими факторами, препятствующими появлению идей, являются:

- официальность и формальность;
- поиск «правильных решений»;
- разъяснения и обоснования;

- пассивность ведущего.

Успеху в появлении идей способствует прежде всего безопасная и открытая атмосфера. В критической атмосфере практически невозможно заставить людей раскрыться в идеях. При рождении идей всегда стоит вопрос о свободе мысли.

Другими факторами, способствующими успеху в появлении идей, являются:

- активное воображение и желание;
- развитие, переработка и соединение высказанных идей;
- переработка, удивление и сомнение в имеющемся решении;
- поиск аналогов соответствующих проблем, действий и их применение к данной проблеме;
- активность ведущего.

Синектические методы базируются на методе мозгового штурма, проводимого специальной группой специалистов, отличающихся гибкостью мышления, широким кругозором. Такие группы, накапливая приемы и опыт работы, добиваются положительных результатов при нахождении новых технических решений.

Синектика — это метод прогнозирования по аналогии, перенесения выводов относительно некоторых признаков с одного предмета на другой. На первом этапе руководитель ставит задачу, отвечает на вопросы членов группы.

Теоретической основой синектики стали утверждения, что творческий процесс познаваем и может быть рационально организован. Творческие процессы отдельного лица и коллектива аналогичны, иррациональный момент в творчестве важнее рационального; в скрытом состоянии находится очень много творческих способностей, которые можно выявлять и стимулировать.

Структура современного синектического метода РУР включает

следующие этапы.

1. Формулируют проблему в общем виде.

На синектические заседания приглашаются эксперты (специалисты в области данных проблем), которые поясняют проблемную ситуацию.

Главная задача эксперта — выявление полезных и конструктивных идей путем оперативного анализа высказываний. Путем анализа первых решений эксперт обязан показать их слабые стороны и разъяснить сущность действительной проблемы. Этот этап иногда называют формулировкой «проблемы как она дана».

2. Начинают анализ проблемы.

На этом этапе изыскиваются возможности превратить незнакомую и непрерывную проблему в некоторую привычную. Каждый участник, включая эксперта, обязан найти и оригинально сформулировать одну цель решения. По существу в большинстве случаев этот этап означает дробление проблемы на части, на подпрограммы. Одну из наиболее удачных формулировок выбирают эксперт или руководитель.

Этот этап синекторы называют формулировкой «проблемы как ее понимают».

3. Ведут генерирование идей решений проблемы в той ее формулировке, на которой оставлен выбор.

Фактически на этом этапе ищется новая точка зрения на рассматриваемую проблему. При этом синектический процесс состоит в попытках превратить незнакомое в знакомое и наоборот — превратить знакомое в незнакомое.

Процесс превращения неизвестного в известное ведет за собой огромное разнообразие решений, но требование новизны — это, как правило, требование новой точки зрения, взгляда на проблему. Большинство из проблем не являются новыми. Смысл в том, чтобы сделать их новыми, создав тем самым потенциал для выхода на новые решения.

Превратить знакомое в незнакомое—означает исказить, перевернуть, переменить повседневный взгляд и реакции на вещи, события.

Для этого синекторы используют четыре вида аналогий: личную, прямую, символическую и фантастическую.

Личная аналогия или эмпатия — отождествление себя с исследуемым объектом. Решающий задачу вживается в образ совершенствуемого объекта, пытаясь выяснить возникающие при этом ощущения. Для развития личной аналогии целесообразно последовательно использовать три приема:

- описание фактов воображаемого положения исследуемого объекта от первого лица;
- описание эмоций и чувств, приписываемых объекту, от первого лица;
- эмпатию, отождествление себя с *исследуемым* объектом, вживание в его цели, функции, трудности.

При прямой аналогии рассматриваемый объект сравнивается с более или менее аналогичным из другой отрасли или из живой природы.

Применение прямой аналогии — это свободный ассоциативный поиск в огромном внешнем мире, основанный на родстве выполняемых в различных областях жизни функций, процедур.

Символическая аналогия — некоторая обобщенная, абстрактная аналогия. Цель символической аналогии — обнаружить в привычном парадокс, неясность, противоречие. Требуется в парадоксальной форме сформулировать фразу, отражающую суть явлений. Она должна выражать связь между словами, которые обычно никак друг с другом не

сопоставляются, и содержат в себе нечто неожиданное, удивительное. Достигается это тем, что каждое из слов является характеристикой предмета, а в целом они образуют противоречие. Вернее, являются противоположностями.

При фантастической аналогии вводятся фантастические персонажи,

средства, выполняющие то, что требуется по условиям задачи.

Фантастические аналогии способствуют генерации свежих и оригинальных идей, активизируют творческое мышление, но не имеют точного определения.

4. Далее производят перенос обнаруженных в процессе генерации новых идей к первому или второму этапу и выявляют их возможности. Важным элементом этого этапа является критическая оценка экспертов.

5. Заключительный этап синектического заседания — развитие и максимальная конкретизация идеи, признанной наиболее удачной, и описание ее на специальном (техническом, семантическом и др.) языке.

На втором этапе каждый из участников предлагает свои идеи, пытаясь взглянуть на проблемы с различных точек зрения, таким образом, преодолевая «психологическую инерцию». Руководитель выбирает одну из них и формирует ее сущность (ключевые представления). На третьем — участники ведут поиск аналогий к ключевому представлению, используя известные факты из других областей знаний. На четвертом — руководитель пытается применить некоторые из аналогий и представлений, предложенных членами группы, к поставленной задаче. Далее осуществляется экспертная оценка выбранного направления, и при положительном заключении работа продолжается до принятия решения.

Морфологические методы при разработке альтернатив — это подход к установлению типичных логических связей и взаимообусловленности. Чаще всего данная группа методов применяется при выявлении возможных вариантов технических, экономических, организационных решений.

Строится морфологическая таблица. Весь процесс разработки вариантов решения в таблице представляется в области трех полей. Первое поле — информационное служит для обозначения всех операций сбора, предварительной обработки, хранения и передачи информации. В аналитическом поле представляются операции, связанные с анализом

информации и выбором альтернатив. В целевом — формируются выводы, целевые установки, ограничения и требования к решению. Прослеживаются все операции, протекающие в процессе разработки и принятия решения.

На практике ни один из методов не применяется изолированно от других, получение эффективного решения возможно лишь путем целесообразного их сочетания.

2.2.5 Утверждение решения

Утверждение — это одобрение решения лицом или лицами, которым официально дано на это право. Решающая роль принадлежит руководителю, который несет юридическую и моральную ответственность за последствия решения.

Результаты экспертиз по сравнительной оценке альтернативных вариантов решений либо единственного решения (если разработка альтернативных вариантов не предусматривалась) поступают к лицу, принимающему решение. Поскольку принятие решения — это не только наука, но и искусство, то наряду с результатами экспертизы ЛПР учитывает дополнительную информацию о проблеме, которая может быть доступна лишь ему как руководителю, например, полученную из беседы «с глазу на глаз», без протокола, из неформальной встречи.

Кроме того, ЛПР может быть склонным к различной степени риска, отдавать предпочтение тем или иным способам достижения результата, владеть различным опытом реализации тех или иных способов управленческого воздействия на ситуацию, в различной степени развитым чувством интуиции. Обладая правом окончательного выбора и в полной мере неся ответственность за принятое решение, ЛПР отдает предпочтение тому или иному альтернативному варианту решения. Не исключена ситуация, когда ЛПР может не согласиться ни с одним из предложенных альтернативных вариантов.

Так, М.И. Кутузов на военном свете в Филях, выслушав мнение участников военного совета экспертов, принял решение оставить Москву, хотя большинство экспертов были против. Но это отнюдь не означает, что мнение участников оказалось не востребуемым. Кутузов понял, во-первых, аргументацию сторонников противоположного решения, предлагавших принять бой; во-вторых, что его собственные аргументы способны устоять против аргументов, приводившихся экспертами. В-третьих, что враг будет ожидать от него других действий, кажущихся естественными, а фактор неожиданности в военных действиях играет важную роль.

Таким образом, успех обусловлен оптимальным сочетанием опыта, знаний высококвалифицированных специалистов-экспертов и искусства ЛПР, чтобы правильно понять, оценить ситуацию и принять подчас единственно верное решение.

Возможны два способа утверждения решения:

- 1) единоличное;
- 2) коллективное.

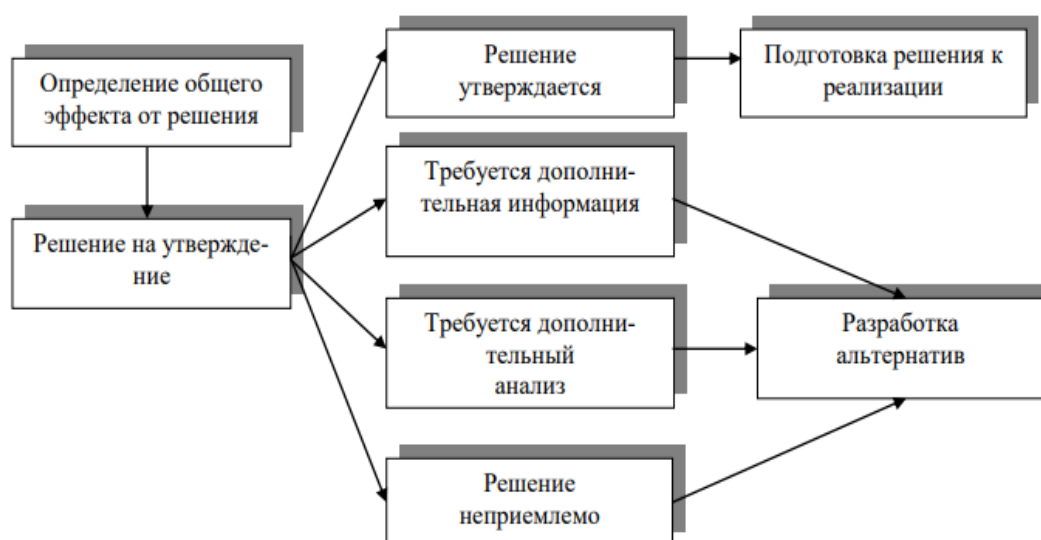


Рис. 2.9 Схема этапа утверждения решения.

Коллективное утверждение решения предполагает не только расчет результата коллективной экспертизы, но и другие условия:

- ♣ использование специальных методов открытого обсуждения альтернативных вариантов решения;

- ♣ дополнительный обмен информацией между лицами, принимающими непосредственное участие в процессе принятия решения;

- ♣ согласование противоположных точек зрения;

- ♣ поиск компромисса и т.д. Схема этапов утверждения решения представлена на рис. Первый способ очевиден, т.е. руководитель утверждает решение исходя из собственного видения ситуации, учитывая или не учитывая предложенные варианты, опираясь или не опираясь на мнение экспертов.

В процессе коллективного утверждения решения может быть запрошена дополнительная информация от специалистов, принимающих участие в подготовке и обосновании альтернативных вариантов решения. Еще одним важным отличием коллективных процедур утверждения решения является то, что решения, принимаемые таким образом, окончательны, в то время как результирующие экспертные оценки служат лишь необходимой базой для принятия управленческого решения.

Тема 2.3. Внешняя и внутренняя среда организации. их влияние на разработку управленческих решений

2.3.1 Внутренняя среда

Среда предприятия – совокупность «не поддающихся контролю» сил, с учетом которых компании и должны разрабатывать свою деятельность.



Рис. 2.10 Организационная среда компании

В теории менеджмента принято подразделять среду организации. При этом деление проводится, как правило, на две структурные части. Это внутренняя среда организации и внешняя среда. Учитывая их название, эти две среды отличаются друг от друга как вход и выход или как верх и низ. В общем виде организационная среда выглядит как многослойный пирог (рис. 2.9)

Внутренняя среда – это элементы или факторы, которые находятся внутри организации. Здесь стоит говорить о родстве понятия внутренней среды и системного подхода к управлению. Именно система состоит из частей, которые взаимосвязаны между собой. Точно также и внутренние переменные взаимодействуют друг с другом и дают или не дают возможность организации эффективно работать.

Основные элементы внутренней среды это собственно подсистемы внутри организации. При выделении элементов можно использовать два подхода. Общетеоретический или классический и технологический или административный.

Технологически любая организация состоит из ряда внутренних элементов, о которых говорил еще Анри Файоль. Опираясь на его виды деятельности, мы им можем сказать, что к элементам внутренней среды относятся:

- производственная подсистема;
- коммерческая подсистема;
- учетная подсистема;
- подсистема безопасности;
- подсистема управления.

В этом подходе можно проводить выделение элементов внутренней среды и по отделам, которые есть в организации – кадры, экономический, продаж, производственный и так далее. Более же распространенный подход выделяет пять основных элементов внутренней среды. При этом считается, что внутренние переменные неразрывно взаимосвязаны. Эту взаимосвязь можно представить схематически.

Охарактеризуем кратко перечисленные элементы внутренней среды.

Цели – это основа любой организации, это основа всего менеджмента, организации создаются для целей.

Люди – это вторая базовая основа организации, нет без человека действий даже при очень хороших целях.

Структура – это своеобразный каркас или скелет организации, расставляет все и всех по местам.

Задачи – говорят, кто и что должен делать в организации.

Технология – это процесс работы, то, как организация работает, и делают продукцию или оказывает услуги.

Таким образом, все переменные оказывают влияние на деятельность всей организации. Кроме того даже если одна переменная отсутствует, то уже и организации не будет, это и есть неразрывная взаимосвязь внутренних

переменных организации. Нет людей, некому работать, нет целей, не для чего работать, нет задача, неизвестно кто и что делает и так далее.

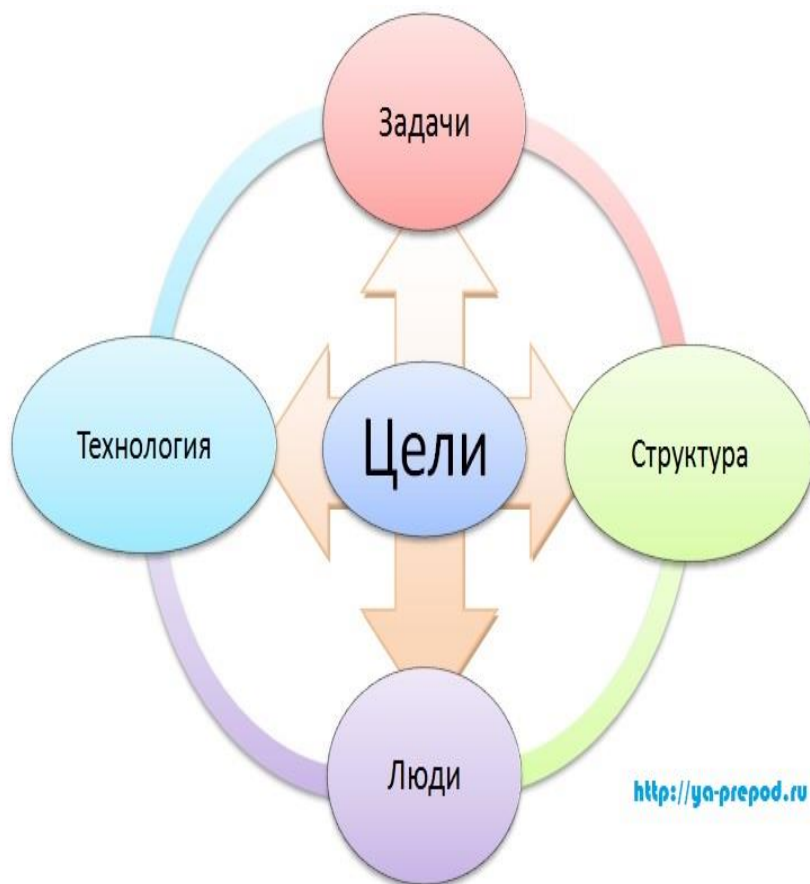


Рис. 2.11 Взаимосвязь внутренних переменных организации

2.3.2 Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

Организация и окружающая ее среда — это единая система, и если происходит сбой в одном из ее элементов, вся система подвергается риску. Влияние внешней среды может быть как положительным, так и отрицательным. Поэтому, прежде чем реализовать УР, необходимо проанализировать различные альтернативные решения и возможные последствия.

К примеру, введение продуктового эмбарго в России отрицательно сказалось на деятельности торговых сетей особенно крупных, им пришлось искать новые каналы поставок, новые продукты внутри страны. В тоже

время для отечественных производителей это положительный факт, так как они могут продавать свою продукцию в большем объеме не испытывая конкуренции с иностранными производителями, прежде всего Европейскими.

Уровень и степень влияния внешней среды на деятельность организации также различна. Если конкурент предложил новый вид продукции, то организация может ответить тем же. А вот если случился экономический кризис, то здесь что-то противопоставить нечего, нужно будет приспосабливаться.

Обычно внешняя среда рассматривается как набор реально существующих явлений и процессов (в дальнейшем – элементов), прямо или косвенно влияющих на деятельность компании, на уровень неопределенностей и рисков при разработке и реализации УР.

Выделяют, как правило, два основных элемента внешней среды – *среды прямого воздействия и среды косвенного воздействия* (рис. 6.3)

В различных источниках эти элементы могут называться кольцами внешней среды (ближним и дальним); микровнешней и макровнешней средой и т.д., но, как правило, речь идет об одном и том же.

Среда прямого воздействия – это факторы в непосредственной близости от организации, которые влияют на нее непосредственно, но и организация на такие факторы также влияет. Получаем взаимовлияние фактора на организацию и организацию на фактор. Элементы внешней среды организации прямого воздействия: — **конкуренты** – предлагают аналогичную продукцию, отвлекают на себя наших возможных потребителей, предлагают им более интересную продукцию; — **потребители** – те, кто приносит нам основную прибыль, покупают нашу продукцию, но могут и уйти от организации вслед за конкурентами; — **поставщики** – дают возможность работать организации, предоставляя

необходимые материалы, но могут и не предоставить и тогда у организации возникнут трудности, к поставщикам относят и организации инфраструктуры;

— **трудовые ресурсы** – самый уникальный фактор, присутствует и во внутренней среде и во внешней, в данном случае это те, кто в организацию может прийти, влияют уровнем квалификации или наоборот ее отсутствием, улучшая или ухудшая эффективность работы компании;

— **законы и органы государственного регулирования и контроля** – устанавливают правила игры всех организаций, обязывают выполнять их и наказывают за несоблюдение норм законодательства.



Рис. 2.12 Внешняя среда организации.

Организация управляет процессом формирования своей микровнешней среды (среды прямого воздействия), а эффективность ее деятельности напрямую зависит от того, какое УР будет принято по выбору партнеров. Так, принимая решения о выборе деловых партнеров необходимо проанализировать их надежность, деловую репутацию, финансовую надежность, уровень развития материально-технической базы, методы ценообразования на различных рынках, сервисное обслуживание, уровень доверия, возможности выхода на региональные, международные рынки. Отношения организации с микровнешней средой регламентируются двусторонними договорами или соглашениями, имеющими юридическую силу. Это факторы прямого воздействия, а задача разработки и реализации наиболее эффективного решения должна решаться на основе всестороннего анализа этих факторов.

Среда косвенного воздействия – это макро факторы оказывающие влияние на деятельность организаций, не всегда сразу, однако сами организации ничего противопоставить им не могут. Косвенная среда заставляет организацию играть по правилам среды. Организация может спрогнозировать и подготовиться или уже приспособливаться к изменениям. Ну а если не вышло, то значит, организацию ждет разрушение.

Элементы, этой среды находятся вне с ф е р ы непосредственного влияния организации: система ценностей и их приоритеты в обществе; обычаи местного и международного делового оборота; политическая обстановка в стране и мире; экономическая обстановка в отрасли, стране и мире; социальная и экологическая ответственность; налоговая система; институциональная структура; природные катаклизмы; народные волнения; криминализация внешних связей.

Все элементы среды косвенного воздействия можно разделить по направлениям:

— экономическая среда – влияние экономических процессов

— политическая среда – влияние политических процессов и преобразований

— научнотехническая среда – влияние новых технологий и инноваций

— социокультурная среда – влияние общества, моды в обществе, культурного уклада

— природная среда – влияние различных природных факторов и техногенных

— международная среда – влияние событий протекающих в жизни мирового сообщества.

Анализ макровнешней среды организации дает ей возможность приспособить успешную деятельность в соответствии с условиями.

При принятии управленческих решений важно учитывать влияние факторов внешней среды на деятельность организации.

Факторы внешней среды представлены на рис. 2.13

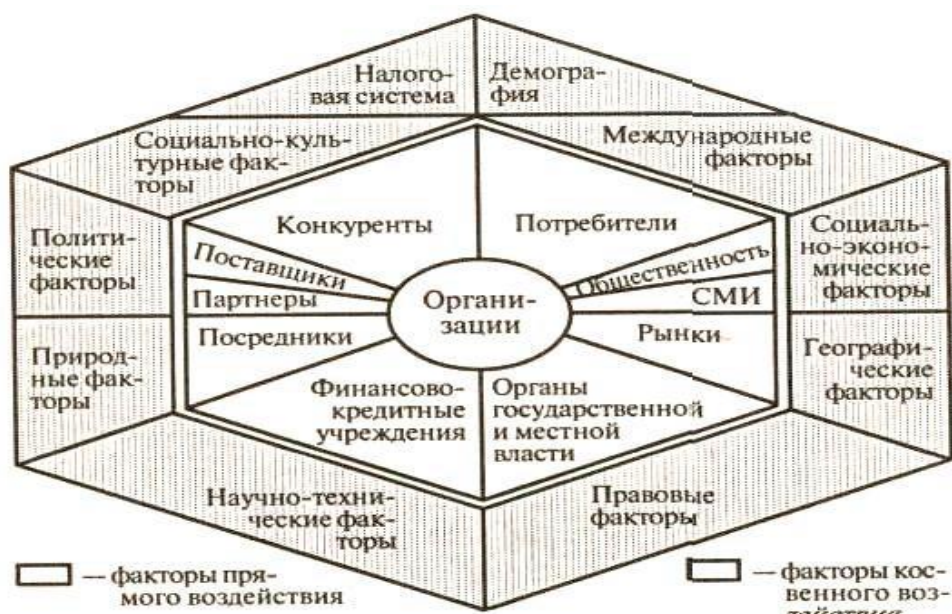


Рис. 2.13 Факторы внешней среды.

Политические факторы характеризуют уровень стабильности политической обстановки, защиту государством интересов предпринимателей, его отношение к различным формам собственности и др. Социально-экономические факторы характеризуют жизненный уровень населения, покупательную способность разных слоев населения и организаций, демографические процессы, стабильность финансовой системы, инфляционные процессы и др.

Правовые факторы характеризуют законодательную систему, включая нормативно-правовую базу по защите окружающей природной среды, стандартизацию производства и потребления продукции, защиту прав потребителей, законодательное регулирование рекламной деятельности, регулирование внешних и внутренних взаимоотношений государственной и местной власти, систем управления.

Научно-технические факторы дают преимущества тем организациям, которые быстро берут на вооружение достижения НТП. Социокультурные факторы оказывают влияние на деятельность организации, так как предпочтение потребителя формируется на основе культурных, исторических, местных традиций.

Природные факторы — характеризуют наличие природных ресурсов и состояние окружающей природной среды. Организации не могут прямым воздействием изменить макровнешнюю среду, однако иногда они активно и даже агрессивно оказывают на нее косвенное воздействие с целью приспособления к ней более эффективно.

При разработке, принятии и реализации управленческих решений необходимо проанализировать, с каким числом элементов внешней среды организация взаимодействует. Если их от 7 до 10, то это большая объемность, до 4-6 элементов — средняя объемность, до 3 — малая.

Неопределенность макросреды характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем или перспективном состоянии

элементов внешней среды, об условиях реализации решения, в том числе о связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации решения неблагоприятных ситуаций и последствий, — это риск. Все, что потенциально позволяет снизить степень неопределенности, считается информацией (это факты, оценки, прогнозы, связи, используемые для снижения или устранения возможных нежелательных последствий взаимоотношений фирмы с факторами внешней среды).

Основные свойства внешней среды организации: объемность, сложность, неопределенность, подвижность, коммуникабельность (рис. 2.14).

Подвижность внешней среды характеризуется быстротой изменения параметров или их обновления. Параметры подвижности: количество, время, качественные показатели.

Коммуникабельность объекта с внешней средой имеет существенное значение для обмена информацией между ними, так как от этого зависит качество УР. Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель.



Рис. 2.14 Свойства внешней среды.

2.3.3 Особенности элементов ближнего окружения организации

Клиенты – это лица, которые пользуются услугами компании, покупают у нее непосредственно (прямые) или через других лиц (косвенные) какую – либо ее продукцию. Для потенциальных клиентов компании обычно формируют рекламные материалы. Основные параметры данного элемента:

- уровень неудовлетворенности потребностей и интересов населения;
- уровень платежеспособности населения;
- состояние спроса – предложения.

Контролирующие организации представляют налоговые, административные, санитарные и другие инспекции; пенсионные,

медицинские, социальные и другие фонды; различные комиссии. Основные параметры этого элемента:

уровень их правовой и информационной поддержки;

уровень их административной поддержки.

Партнеры по бизнесу – это участники какой-либо совместной с компанией деятельности. Она может реализовываться в форме аренды, партнерства, подряда, договора, финансовых и компенсационных сделок. В качестве основных параметров данного элемента можно выделить:

уровень соблюдения договорных обязательств по оплате и производству продукции;

уровень организационных связей партнеров;

уровень финансовых связей партнеров;

платежеспособность партнеров.

Финансово – кредитные учреждения – организации, непосредственно участвующие в финансовом цикле компании, например, выполняющие расчетно–кассовые, ипотечные, кредитные и другие операции. Основные параметры данного элемента: быстрота и качество обслуживания, уровень надежности, банковские резервы, объем услуг.

Заинтересованные внешние физические лица – лица, заинтересованные в процветании компании исходя из своих личных интересов. К ним относятся члены семей работников компании; держатели ее ценных бумаг; пенсионеры, о которых дополнительно заботится компания; организации, чей бизнес существенно зависит от процветания компании (например, торговые, обслуживающие); вышестоящие материнские и другие компании. Основные параметры данного элемента:

уровень притязаний групп населения;

степень развитости фондовых рынков ценных бумаг;

характер традиций помощи социально незащищенным слоям населения;

общий уровень экономического благосостояния населения.

Конкуренты – обязательный элемент рыночной экономики.

Основные параметры данного элемента:

уровень эластичности выпускаемой продукции;

уровень льготных субсидий, получаемых конкурентами;

характер текущего и перспективного спроса;

соотношение отечественных и зарубежных конкурирующих компаний.

Общественность формирует в сознании населения отношение к компании и к ее продукции. Ключевые параметры данного элемента:

главные цели и задачи профсоюзного движения;

политические платформы наиболее влиятельных партий;

отношение общественности к качеству выпускаемой компанией продукции;

уровень влияния общественных движений на сознание групп населения.

Законодательная база в соответствующей области деятельности. В качестве основных параметров данного элемента можно выделить:

частоту изменения законодательной базы;

уровень доступности законодательной базы для пользователей;

степень охвата законодательной базой правового пространства;

объем контроля за выполнением законодательной базы.

Особенности элементов дальнего окружения компании.

Система ценностей и их приоритеты в обществе. К системе ценностей относятся материальные, общественно-политические и духовные ценности. Каждое общество формирует свое представление о добре, справедливости, свободе и т.д. Набор представлений формирует положительную систему ценностей и отрицательную. Существуют общечеловеческие ценности: нормы нравственности, прогресс, культурное

наследие, социальная наследственность. Руководитель компании должен формировать совместимую с общественными ценностями систему ценностей своей компании.

Обычаи местного и международного делового оборота – набор общепринятых норм цивилизованных отношений между участниками каких-либо соглашений, которые не регулируются законодательными актами:

масштаб и значение обычаев делового оборота;

статистика соблюдения обычаев делового оборота в сфере деятельности компании;

ответственность за нарушение обычаев делового оборота.

Политическая обстановка в стране и в мире определяется деятельностью органов государственной власти и государственного управления, характеризующей общественный строй и экономическую структуру общества, партий, общественных классов и группировок.

Основные параметры:

уровень доверия населения органам государственной власти;

вовлеченность населения в реализацию главных программ государственной власти;

количество активных партий и общественных движений;

степень интеграции страны с мировым сообществом.

Экономическая обстановка в отрасли, стране мире определяется организацией, структурой и состоянием хозяйственной деятельности, а именно:

уровнем стабильности экономической обстановки;

продолжительностью цикла спада – подъема;

уровнем инфляции;

степенью привлекательности для инвесторов.

Социальная и экологическая ответственность характеризует гуманитарную ответственность за отрицательные последствия реализованных управленческих решений, т.е. за ущерб, причиненный людям или природе. Характеризуется широтой, временным интервалом, придаваемым значением ответственности.

Налоговая система характеризуется следующими основными параметрами:

количество налогов;

уровень налогообложения;

характер стимулирования производства продукции; уровень организации сбора налогов.

Институциональные структуры состоят из обслуживающих компанию организаций: фондов, бирж, судов, охранных фирм. Здесь важны степень удовлетворения в дополнительных услугах и их доступность.

Природные катаклизмы включают как форс-мажорные, так и характерные природные аномалии: землетрясения, проливные дожди и ураганы, другие нарушения геомагнитной обстановки.

Народные волнения связаны с крайне низким уровнем удовлетворения частью населения своих потребностей и интересов. Основные параметры элемента:

процент людей, живущих ниже черты бедности;

уровень и структура безработицы;

наличие объединяющих целей или людей;

уровень расслоения общества.

Криминализация внешних для компании связей включает коррупцию и рэкет как форму вымогательства чужих доходов.

Внешняя среда формирует набор приемлемых или неприемлемых значений параметров перечисленных элементов для руководителя, принимающего решения.

В зависимости от управленческой стратегии руководитель может:

принимать и учитывать значение этих параметров как должное, при этом внешняя среда играет роль пассивного ограничителя или ускорителя разработки и реализации УР и получения результата;

лоббировать усиления или ослабления действий параметров внешней среды для своего бизнеса.

2.3.4 Основные свойства внешней среды

К основным свойствам внешней среды относятся объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность.

Объемность определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при разработке и реализации управленческих решений. Принято выделять три уровня объемности: большая, средняя и малая. Большой объемности соответствуют 7 – 10 учитываемых в первую очередь элементов, средней – 4 – 6 элементов, малой – 1 – 3.

Сложность определяется трудозатратами материальных и интеллектуальных ресурсов на обработку требуемого количества элементов внешней среды. Уровень сложности – величина субъективная для каждой организации, зависящая от профессионализма персонала,

Подвижность внешней среды определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления параметров ее элементов.

Неопределенность характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды. Например, информация о времени принятия новых законов и их содержание. Неопределенность связана, прежде всего, с возможностью

возникновения в ходе реализации проекта компании неблагоприятных для нее ситуаций и последствий.

Коммуникабельность характеризуется уровнем отношений между компанией и внешней средой. Различают три уровня коммуникабельности: полное взаимодействие, преимущественное взаимодействие и преимущественное противодействие.

2.3.5 Метод SWOT в анализе организационной среды

Анализ среды, при принятии УР направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов «сила», «слабость», «возможности» и «угрозы») является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связи между ними, позволяющие предусмотреть сценарии развития ситуации при принятии того или иного УР.

Суть метода заключается в следующем. Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей.

После того, как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 2.15).

	Возможности 1. 2. 3. . .	Угрозы 1. 2. 3. . .
Сильные стороны 1. 2. 3. . .	ПОЛЕ “СИВ”	ПОЛЕ “СИУ”
Слабые стороны 1. 2. 3. . .	ПОЛЕ “СЛВ”	ПОЛЕ “СЛУ”

Рис. 2.15 Матрица SWOT.

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации.

В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле “СЛУ”, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT – анализа окружения организации – важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Использование возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ “ВС”	ПОЛЕ “ВУ”	ПОЛЕ “ВМ”
Средняя вероятность	ПОЛЕ “СС”	ПОЛЕ “СУ”	ПОЛЕ “СМ”
Низкая вероятность	ПОЛЕ “НС”	ПОЛЕ “НУ”	ПОЛЕ “НМ”

Рис.2.16 Матрица возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 2.16). Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень

влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля “ВС”, “ВУ” и “СС”, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля “СМ”, “НУ” и “НМ”, практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточное количество ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 2.17). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, “легкие” ушибы). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

Вероятность реализации угроз	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	“Легкие ушибы”
Высокая вероятность	ПОЛЕ “ВР”	ПОЛЕ “ВК”	ПОЛЕ “ВТ”	ПОЛЕ “ВЛ”
Средняя вероятность	ПОЛЕ “СР”	ПОЛЕ “СК”	ПОЛЕ “СТ”	ПОЛЕ “СЛ”
Низкая вероятность	ПОЛЕ “НР”	ПОЛЕ “НК”	ПОЛЕ “НТ”	ПОЛЕ “НЛ”

Рис. 2.17 Матрица угроз.

Те угрозы, которые попадают на поля “ВР”, “ВК”, “СР” представляют очень большую угрозу для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля “ВТ”, “СК” и “НР”, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях “НК”, “СТ” и “ВЛ”, то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, и должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первоочередного устранения.

Тема 2.4 Принятие УР в условиях неопределенности и риска

2.4.1 Общие сведения о неопределенности и риске

В организациях руководителям различного уровня часто приходится разрабатывать УР в условиях недостаточной или ненадежной информации, а результаты реализации УР не всегда совпадают с запланированными. В таких случаях ссылаются на непредвиденные неопределенности или риски, которые становятся постоянными спутниками руководителей и специалистов большинства компаний.

Риск в процессе принятия управленческих решений характеризуется возможностью получения запланированных результатов, при этом риск и неопределенность обладают одинаковой сущностью и измеряются в одинаковых единицах (процентах). Неопределенность способна перейти в риск в процессе реализации решения, которое принимается в условиях неопределенности.

Неопределенность в качестве явления представляет собой нечеткое или размытое, противоречивое описание объектов (процессов), также взаимоисключающую или недостаточную информацию.

Неопределенность в качестве процесса включает деятельность лиц, которые принимают недостаточно обоснованное решение или по причине некомпетентности (неопределенности внешней и внутренней среды), включая сложность проблемной ситуации и ограниченность во времени.

Неопределенность можно отнести к подготовке решения, а риск – к его реализации.

Следовательно субъективные риски в процессе принятия управленческих решений могут возникнуть по причине допущения ошибок субъектов, включая их некомпетентность, случайные упущения, которые относятся к сложности проблемных ситуаций и ограниченности времени.

Процесс реализации управленческого решения также может происходить в условиях неопределенности, формируя неопределенность в качестве явления. По этой причине неопределенность можно назвать причиной риска, при этом связь между ними обладает прямо пропорциональной зависимостью (чем больше неопределенность в процессе разработки решений, тем больше риски при их реализации).

Неопределенность (неопределенный) — не вполне отчетливый, неточный, неясный или уклончивый ответ.

Риск — возможность опасности, неудачи. Хотя риск может привести и к удаче, мы будем рассматривать его в контексте данного определения. Любая управленческая деятельность в той или степени имеет рисковый характер.

Риск в экономическом аспекте предполагает потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности, а также выгоду и прибыль, получить которые возможно лишь при эффективной разработке и реализации управленческих решений.

Характеристики неопределенности и риска: размер вероятного ущерба (потерь) и величина ожидаемого дополнительного дохода (прибыли) как результат деятельности в риск-ситуации.

вероятность риска — степень свершения источника риска (события), измеряемая от 0 до 1;

уровень риска — отношение величины ущерба (потерь) к затратам на подготовку и реализацию риск-решения, изменяющихся от 0 до 1, выше которого риск неоправдан;

степень риска — качественная характеристика величины риска и его вероятности; различают высокую, среднюю, низкую и нулевую степени; **приемлемость риска** - вероятность потерь и вероятность того, что эти потери не превысят определенный уровень (рубеж);

правомерность риска — вероятность риска находится в пределах нормативного уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без нарушений.

Риски в процессе принятия управленческих решений классифицируются по трем группам:

- Риски выполнения решения, представляющие собой вероятность выполнения или невыполнения решений,
- Риски достижения целей при выполнении,
- Общие риски, считающиеся суммой риска выполнения решения и рисков достижения цели при выполнении решения.

Основная часть решений, принимаемых в процессе управления, носит вероятностный и многоальтернативный характер. При реализации управленческих решений часто появляется вероятность выбора альтернативы с большой степенью риска.

Риски в процессе принятия управленческих решений возникают чаще всего при выборе альтернатив, которые являются предпочтительными с позиции выигрыша, но они наиболее рискованны. Любые альтернативы обладает определенной степенью риска, избавиться от которого в полной мере почти невозможно, но менеджер должен стремиться учесть все

возможные риски и предусмотреть снижение их уровня.

Таким образом, риски в процессе принятия управленческих решений характеризуются вероятностью появления и размером потерь. В определенной мере риски присутствуют практически во всех управленческих решениях. Невозможным представляется полное устранение рисков на практике. Задача управления рисками должна быть сведена к процессу их предвидения, уменьшения вероятности возникновения и снижения неблагоприятных последствий.

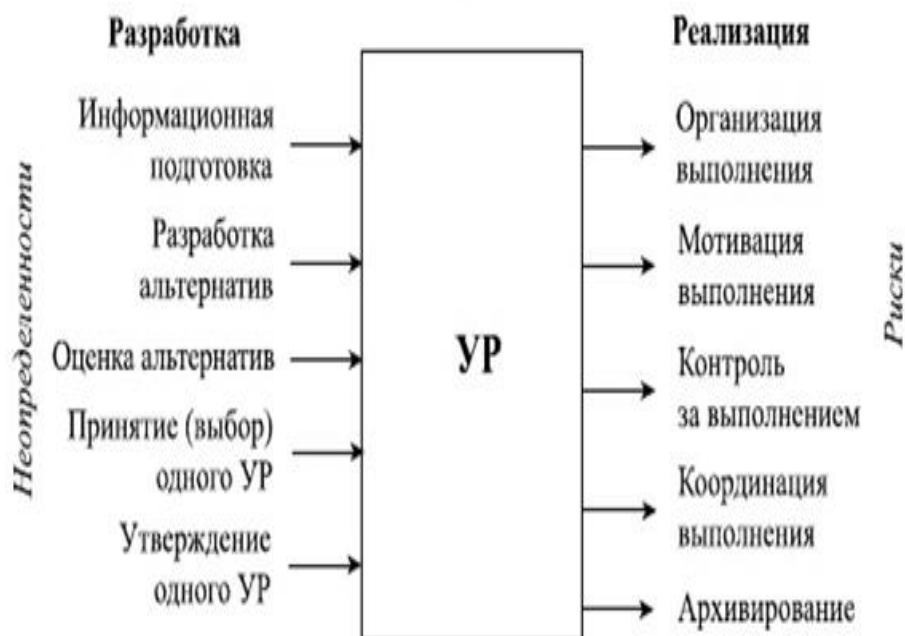


Рис.2.18 Принятия УР в условиях риска.

Внешние факторы источников риска:

- кризис социально-экономического развития страны и отдельных регионов;
- нарушение надежности или трудности формирования новых связей с потребителями, поставщиками;
- проблемы обеспеченности финансовыми, трудовыми, материальными и другими видами ресурсов.

Внутренние признаки выделения риска — функциональные особенности рисковой деятельности: производственной, финансовой, маркетинговой и др.

Рассмотрим общую классификацию рисков.

Под классификацией риска следует понимать распределение риска на конкретные группы по определенным признакам для достижения поставленных целей.

Классификация рисков:

1. В зависимости от возможного результата (рискового события) риски можно поделить на две большие группы: чистые и спекулятивные

Чистые риски — это возможность получения отрицательного или нулевого результата. К этим рискам относятся следующие: природно-естественные, экологические, политические, транспортные и часть коммерческих рисков (имущественные, производственные, торговые).

Спекулятивные риски — это возможность получения как положительного, так и отрицательного результата. К этим рискам относятся финансовые риски, являющиеся частью коммерческих рисков.

2. В зависимости от основной причины возникновения рисков (базисный или природный риск) они делятся на следующие категории: природно-естественные риски, экологические, политические, транспортные, коммерческие риски.

3. По структурному признаку коммерческие риски делятся на следующие категории: имущественные, производственные, торговые, финансовые.

4. К рискам, связанным с покупательной способностью денег, относятся следующие разновидности рисков: инфляционные и дефляционные риски, валютные риски и риски ликвидности.

5. Инвестиционные риски включают в себя следующие подвиды рисков: риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риск прямых

финансовых потерь.

6. Риск снижения доходности включает следующие разновидности: процентные риски и кредитные риски.

7. Риски прямых финансовых потерь включают следующие разновидности: биржевой риск, селективный риск, риск банкротства, а также кредитный риск.

2.4.2 Организационные методы уменьшения неопределённостей

Одно из главных правил управленческой деятельности гласит: не избегать риска, а предвидеть его, стремясь снизить до возможно более низкого уровня. Это требует грамотного управления рисками, т.е. своевременного предвидения, заблаговременного выявления неопределенностей и их последствий на деятельность организации для разработки и реализации УР по их уменьшению.

Организация процесса управления риском и снижением неопределенностей представлена на рис. 2.19.



Рис 2.19 Организация процесса управления риском.

Для **анализа риска** нужна прежде всего, быстрая и достоверная информация. В условиях более жесткой конкуренции, вызванной глобализацией рынков, победу будут одерживать не крупные предприятия над малыми, а динамичные над медленно реагирующими на изменение обстановки. Вторым этапом управления риском — выявление риска.

Для того чтобы выявить, оценить риск и принять соответствующее решение по его снижению, необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска. Эта стадия включает два этапа: отбор информации о структуре объекта и выявление опасностей или инцидентов.

Основные методы получения исходной информации об исследуемых объектах:

- стандартизированный опросный лист;
- рассмотрение и анализ первичных документов отчетности;
- анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов;
- составление и анализ диаграммы организационной структуры;
- составление и анализ карт технологических процессов;
- инспекционные посещения;
- консультации специалистов;
- экспертиза документации внешними аудиторами.

Способ реагирования на риск зависит от значимости риска, его возможных последствий. Выделяют следующие методы реагирования на риск:

- избегание (отказ от ненадежных партнеров, отказ от рискованных проектов);
- минимизация (увеличение количества ресурсов, уменьшение объема работ или снижение требований);
- передача (разделение риска с другими участниками или проектами,

страхование, включая собственное страхование);

— принятие (разработка плана реагирования на последствия риска, выделение финансовых средств на устранение последствий).

Для снижения уровня риска существует ряд методов снижения риска:

— тщательная проработка решения, выявление источников риска;
— страхование риска;
— создание финансового резерва, фондов риска;
— использование внешних консультантов для оценки степени риска;
— развитие диверсификации деятельности предприятия;
— ориентация на устойчивый рынок потребителей конкретной продукции и услуг.

Принятие решения в условиях *полной неопределенности среды* возможно с использованием нескольких критериев.

1. *MAXIMAX* — ориентирован на получение максимального ожидаемого результата (критерий оптимиста). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, дающая максимум в клетках платежной матрицы. Это подход карточного игрока — игнорируя возможные потери, рассчитывать на максимально возможный доход.

2. *MAXIMIN* — ориентирован на получение гарантированного выигрыша при наихудшем состоянии внешней среды (подход пессимиста, критерий Вальда). В соответствии с ним в качестве оптимальной выбирается альтернатива, имеющая максимальное значение ожидаемого результата при наименее благоприятном состоянии среды. Это очень осторожный подход к принятию решений.

3. *MINI MAX* — минимизация максимально возможных потерь. В данном случае больше внимания уделяется возможным потерям, чем доходам. Оно состоит в том, чтобы для каждого решения выбрать максимально возможные потери. Затем выбирается то решение, которое ведет к минимальному значению максимальных потерь.

4. *Равновесный подход* (критерий Лапласа) — в соответствии с данным критерием выбирается альтернатива с максимальным значением усредненного по всем состояниям внешней среды платежа.

5. *Критерий Гурвица* — представляет собой компромисс между осторожным правилом *MAXIMIN* и оптимистичным правилом *MAXIMAX*. Принимающий решение придает вес обоим результатам. При этом вес результата определяется субъективно, на основе имеющейся приблизительной информации. После умножения результатов на соответствующие веса и суммирования получается результат альтернативы. Выбирается решение с наибольшим результатом.

Решения в условиях риска принимаются в тех случаях, когда существует возможность спрогнозировать, т.е. дать оценку вероятности появления того или иного состояния внешней среды. Выбор лучшего варианта в этом случае производится на основе расчета ожидаемой денежной отдачи. Критерий выбора лучшей стратегии в этом случае — максимальное значение ожидаемой денежной отдачи, т.е. ожидаемой средней выгоды от принятия решения при большом числе вариантов реализации.

Выбирая методы принятия управленческих решений, следует учитывать их взаимосвязь с зонами риска,

Таблица. 2.4

Взаимосвязь зон риска с методами принятия управленческих решений.

Зона риска	Информационная ситуация	Методы принятия решений
Безрисковая зона	Детерминированная ситуация	Методы моделирования
Зона допустимого риска	Умеренно детерминированная	

	ситуация	
Зона критического риска	Умеренно стохастическая ситуация	Методы экспертных оценок
Зона катастрофического риска	Стохастическая ситуация	

2.4.3. Управленческие риски при подготовке и реализации УР

Риски от УР составляют часть общих рисков компании. **Управленческие риски** — это вероятность желательных или нежелательных ситуаций, которые могут возникнуть либо при реализации управленческих решений, либо спустя некоторое время и могут быть вызваны этими решениями. Управленческие риски включают: организационные, экономические, технологические, социальные и правовые риски (рис. 2.20).

Организационные риски связаны с решениями по выбору формы и места расположения организации при ее регистрации, построению структуры организации, распределению прав, обязанностей и ответственности среди персонала.



Рис. 2.20 Составляющие управленческих рисков.

Экономические риски связаны с выбором методик расчета и обоснования бизнес-плана и отчетности.

Технологические риски связаны с выбором и реализацией технологий управления (управление по целям, по результатам, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях и др.), а также организационно-информационной техники.

Социальные риски связаны с выбором и реализацией методик воздействия на персонал при индивидуальном и коллективном подходе.

Правовые риски связаны с выбором и реализацией базовых для фирмы законодательных актов и положений, форм контрактов и сотрудничества, зарубежных партнеров.

Управленческие риски приводят к оперативным и стратегическим приобретениям или потерям в деятельности организации. Позитивное действие управленческих рисков всеми работниками воспринимается как само собой разумеющееся, а негативное вызывает раздражение у руководителей и желание не допустить эти риски в дальнейшем. Негативное действие управленческих рисков проявляется в утрате единства СУ или СП и отражается на объеме выпуска, качестве продукции, затратах на производство, инновационном заделе и имидже.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод о том, что для того, чтобы принимать решения быстро и правильно, нужно устранить две проблемы, в основе которых лежат неопределенность и боязнь брать на себя ответственность.

Проблема № 1. Менеджеры идут на неоправданный риск: принимают решение и принимают на себя ответственность за изменения в ситуациях, когда рисков слишком много и эти риски неоправданны.

Проблема № 2. Менеджеры не принимают решения (боятся), когда рисков немного и они оправданы.

Первый случай — это авантюризм, решение действовать «на авось». В каких-то случаях этот подход срабатывает, но это происходит далеко не всегда. В любом случае, это ситуация, в которой мы берем на себя ответственность, когда этого лучше не делать — «не боимся, когда бояться надо».

Второй случай — это нерешительность. Мы не делаем то, что нужно, потому что боимся, что не получится. Или не знаем, какой вариант выбрать, потому что непонятно, где больше выигрыш и меньше риск. То есть «боимся, когда бояться не надо».

Проведенные психологами исследования выявили следующие тенденции:

- менеджеры старшего возраста, а также люди, проработавшие в фирме продолжительное время, склонны избегать риска;

- менеджеры с более высоким статусом, большей властью и большими доходами, а также работающие в небольших фирмах, рискуют чаще;

- более высокий уровень образования менеджеров увеличивает склонность к риску;

- люди скорее пойдут на риск, уже находясь в рискованной ситуации, чем войдут в нее;

- решения, связанные с бизнесом фирм, рискованнее тех, что касаются персонального дохода предпринимателя (менеджер скорее рискнет деньгами фирмы, чем своим доходом).

Человеку обычно свойственно предпочитать небольшой выигрыш в настоящем, чем значительный в отдаленном будущем (“лучше синица в руках, чем журавль в небе”). Но в бизнесе это правило не всегда действует — ведь в этой сфере многое зависит от долговременного планирования, хотя нельзя умалять и роль интуитивных решений.

И первая, и вторая проблема может быть решена, если при принятии решений управлять рисками и правильно их оценивать. Потому что правильно оцененные риски — это «определение неопределенности». И правильное решение подразумевает грамотное определение баланса «выигрыш — риск» и умение анализировать возможные сценарии развития событий, которые вы можете спровоцировать своим решением.

Тема 2.5 Контроль реализации и эффективность управленческих решений

2.5.1 Механизм и правила организации выполнения управленческих решений

При организации исполнения решений руководитель, прежде всего, должен разделить общую программу действий на отдельные участки (групповые задания) конкретным исполнителям (планирование реализации решения).

Процесс организации выполнения решения включает три взаимосвязанных этапа:

доведение задач до сознания исполнителей;

подготовку исполнителей к выполнению задания (организация исполнения);

побуждение исполнителей к его добросовестному выполнению (мотивация).

При доведении задач стремятся к тому, чтобы исполнители четко представляли: что, когда, каким образом, в каких условиях, какими силами и средствами, к какому сроку, с какими количественными и качественными показателями необходимо сделать.

Для лучшего восприятия задания сначала разъясняется общий замысел решения проблемы, стоящей перед коллективом. Глубокое и однозначное его понимание — исходное условие усвоения индивидуальной

задачи. Далее следует показать место каждой задачи в общей работе, взаимные связи с другими заданиями. Наконец, разъясняется цель, т.е. предполагаемый результат труда, предоставляемые в распоряжение исполнителя средства труда, указываются сроки завершения, критерии оценки результатов. Особое внимание обращается на возможные трудности, пути их преодоления, правила безопасности труда.

Для доведения задач до исполнителя применяются разные формы и методы: совещания и собрания, беседы, инструктирование, показ образцов исполнения, изучение документов и др. На совещаниях и собраниях с докладом обычно выступает тот начальник, который принял решение, но это не всегда целесообразно.

Авторитет начальника, от имени которого объявлено решение, создает своеобразный психологический барьер для свободного обсуждения путей выполнения решения. Лучше, если с обобщением выступит человек, к которому исполнители относятся с достаточным уважением как к специалисту, к тому же чтобы он не являлся ни их начальником, ни автором решения.

Автору решения лучше не включаться в дискуссию, какие бы формы она не приобретала. Чем острее проходит дискуссия, тем лучше выявляются сомнения подчиненных, «подводные камни», которые автору трудно было предвидеть. Материалы обсуждения тщательно анализируют, проводят беседу с выступившими оппонентами.

После заслушивания всего спектра мнений желательно выступить руководителю с изложением программы действий, учитывая результаты состоявшегося обсуждения. При этом следует акцентировать внимание на замечаниях, которые были учтены.

Инструктирование проводится накануне начала практических работ. Общее правило при инструктировании: сообщать самое необходимое, без чего нельзя начать работу. Остальные сведения сообщать по мере

приближения сроков выполнения соответствующих видов работ путем проведения дополнительного инструктирования.

Показ образцов исполнения как метод доведения задачи используется, когда словесные объяснения недостаточно эффективны.

Формы реализации данного метода различны:

Наблюдение за работой опытного человека;

Кинофильм, деловые игры, видеозапись игры;

Обсуждение видеозаписи с повторной видеозаписью создают деловую обстановку;

Тренировки (показ «как» и далее самостоятельное исполнение работ);

Упражнение (с целью отработки навыков и умений).

Изучение документов относится к числу основных методов доведения задачи. Точность восприятия и передачи содержания по документу зависит от многочисленных факторов: как он составлен, в каком контексте предъявляется, каково самочувствие работника и т.д.

Различают афферентный и эффекторный образы предстоящей деятельности. Афферентный – созданный у исполнителя образ предстоящей работы, полученный в результате указанных выше методов доведения задач. Эффекторный – это оперативный образ, т.е. собственный план действий.

Для процедуры организации выполнения УР необходимы следующие действия руководителя и аппарата управления:

Оформить документацию о начале реализации УР с указанием конкретного задания, состава исполнителей и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапах контроля хода выполнения, выделяемых ресурсах;

Ознакомить и разъяснить исполнителям содержание и порядок выполнения УР;

Разъяснить исполнителем УР их права, ответственность и полномочия при выполнении работы;

Обсудить с разработчиками УР неучтенные детали для успешного выполнения работ;

Акцентировать внимание исполнителей на степени важности предлагаемой работы;

Выделить исполнителям необходимые оргтехнику, помещение и указать на источники необходимой деловой информации;

Активизировать работу исполнителей по эффективной реализации УР;

Осуществлять периодический контроль хода выполнения исполнителями УР;

Осуществлять практическую оценку реализованного УР;

Сдать в архив документацию по разработке и реализации УР.

Каждое отдельное задание руководитель как бы «проигрывает» сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Ошибки в определении характера, объема и содержания задачи, снижают эффективность решения в целом.

Во избежание этого следует придерживаться следующих правил.

Обеспечения соответствия каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителя, темпераменту личности, который влияет на восприятие любой новой задачи. Необходимо учитывать профессиональное мастерство работника. Как известно, флегматику с трудом дается работа, требующая быстрой перестройки, на что подходят холерики.

Распределение задач должно стимулировать коллективистские чувства. Например, исключается получение выигрыша опытными работниками за счет сохранения или снижения разряда другим членам бригады; несправедливое установление КТУ и др.

Взаимное доверие исполнителей общей задачи. Должно быть убеждение, что член бригады не совершит поступков, которые отрицательно скажутся на общих результатах труда. Каждый в отдельности должен быть уверен, что все остальные могут работать с полной отдачей и высококачественно. Важна примерная однородность мотивов труда членов коллектива. Это достигается в результате большой воспитательной и организационной работы.

Взаимная подстраховка и взаимная помощь совместно работающих людей. Решение – это целостный замысел, разделения которого на части для разных исполнителей сопряжено с возможными издержками и обеднением общего замысла. Поэтому при распределении задач должна быть дана четкая ориентация подчиненных на конечный результат, достигаемый всем коллективом. Для каждого исполнителя следует предусматривать стимулы, которые побуждали бы его заботиться не только о выполнении собственных задач, но и задач коллег.

Мобилизация коллектива – разновидность деятельности по организации выполнения решений. Она реализуется одновременно с процессом доведения задач до исполнителей. Суть: с помощью целенаправленной системы воспитательных и организационных мер руководитель совместно с общественными организациями (профсоюзом) формирует морально-психологический настрой коллектива и каждого работника на добросовестное выполнение задания. Работа проводится поэтапно: вначале с активом организации, затем составляется план мобилизации (организационно-технических мероприятий) выполнения задания по подразделениям.

2.5.2 Содержание, формы и инструменты контроля реализации управленческих решений

Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации

определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологии контроля.

Процесс контроля характеризуют три составляющие: содержательная (что выполняется в процессе контроля), организационная (кем и в какой последовательности осуществляется), технологическая (как производится).

Содержание контроля рассматривает его с двух сторон:

- 1) вид деятельности по наблюдению и проверке соответствия процесса функционирования принятым решениям;
- 2) способ, с помощью которого проводится сравнение полученных результатов с поставленными задачами.

Первая сторона выявляет результат воздействия субъекта на объект. Способ контроля обеспечивает механизм (процедуру) сравнения. Однако очень многое зависит от личности контролёра.

Контроль трактуют в узком и широком смысле.

В узком смысле, его связывают с конкретной функцией управления (проверка кого-либо или чего-либо).

В широком смысле, контроль – это проверка соблюдения и выполнения нормативно установленных задач, планов и решений.

Цель контроля – обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок и недоработок, своевременное отклонение от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, выявить упущения или найти виноватых, а в том, чтобы решать задачи, стоящие перед предприятием. Контроль эффективен лишь тогда, когда предприятие достигнет желаемых целей и будет готово сформулировать новые цели, которые обеспечат его развитие в будущем.

Руководитель вынужден реагировать на ситуацию по получению тревожного сигнала, когда решение уже находится в критической точке. Причиной отклонений в реализации решений могут быть безответственное

отношение исполнителей, появление новых обстоятельств, которые невозможно было предусмотреть на стадии разработки УР, но необходимо учесть на завершающем этапе его реализации.

Реально контролировать процесс может лишь тот, кто знает, что и как должно быть сделано, и умеет отличить хорошую работу от плохой и посредственной. Излишних, слишком частых проверок необходимо избегать. Если контроль в виде помощи и инструктажа стимулирует работников и побуждает их к самоконтролю, то несправедливые «разносы» вызывают только страх. Тотальный контроль порождает небрежность, а скрытый вызывает досаду, их также следует избегать. Контроль должен быть объективным и требовательным, но в то же время доброжелательным.

К важным принципам контроля относятся: эффективность, своевременность, всесторонность, убедительность, непрерывность, гласность, соответствие делу, экономичность и массовость участия в нем работников. Недостаточный контроль деморализует, чрезмерный – сковывает самостоятельность и инициативу. У исполнителей не должно возникать чувство безнаказанности за упущения в работе.

В практике управления используются различные виды контроля. Их можно разбить на следующие группы:

- 1) по времени осуществления;
- 2) степени охвата;
- 3) срокам проведения;
- 4) форме осуществления;
- 5) по отношению к контролируемому предмету.

Рассмотрим первую группу (по времени осуществления), в нее входят: предварительный, текущий и заключительный контроль.

Предварительный контроль осуществляется до начала мероприятий по разработке решения. Его целью является предупреждение наступления

нежелательных результатов до момента их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методики и регламента контролирующих действий. Предварительный контроль используется для раскрытия признаков и причин проблемы, анализа неопределенностей, формулировки ограничений и оценки альтернатив. Примером предварительного контроля являются действия комиссий по оценке статей проекта бюджета МО при принятии бюджета на следующий год.

Текущий контроль реализуется непосредственно в ходе процесса реализации решения. Он осуществляется руководителем и основан на измерении и изучении фактических промежуточных результатов выполненной работы в условиях воздействия внутренних и внешних факторов. Регулярный контроль работы исполнителей, обсуждение возникающих вопросов позволяют оперативно устранить текущие отклонения от намеченных планов и заранее скорректировать процесс решения проблемы.

Заключительный контроль выполняется после того, как принятое решение реализовано. Назначение — учет, измерение конечных результатов и сравнение их с запланированными, на основании чего может быть сделан вывод о степени достижения цели. Следует помнить, что заключительный контроль осуществляется тогда, когда уже нельзя поменять решение в случае неудачного исхода. Он выполняет следующие важные функции.

В процессе осуществления контроля крайне важно правильно выбрать перечень проверяемых параметров и установить задания и критерии их выполнения, воспринимаемые подчиненными.

Ко второй группе (по степени охвата) относятся следующие виды контроля общий (полный, сплошной) и выборочный.

Общий контроль предполагает сплошное изучение производственно-хозяйственной деятельности, социально-экономического процесса.

Выборочный контроль получил наиболее широкое развитие в проверке соблюдения технологических процессов, прежде всего в изготовлении крупных партий деталей, массовом производстве. При его организации активно используются методы статистического контроля качества. Суть данного метода заключается в том, что проверке подвергаются особым образом отобранные из партии образцы продукции, а выводы делаются по всей партии.

Третья группа (по срокам проведения) включает следующие виды контроля: систематический, периодический, разовый.

Систематический контроль организуется в отношении наиболее важных, ответственных объектов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Он проводится в заранее установленном режиме. При этом сроки проверок прямо зависят от степени важности процесса.

В обычной, повседневной производственно-хозяйственной деятельности используются преимущественно **периодические формы контроля**: проверка хода выпуска продукции, наличие материалов на складе, выход рабочих на работу. К этой же группе относится статистическая отчетность.

Особое место в управлении принадлежит **разовому контролю**. Он, как правило, проводится специализированными функциональными органами и направлен на всестороннюю проверку какого-либо отдельного аспекта или всей производственно-хозяйственной деятельности.

В четвертой группе (по форме осуществления) специалисты в области управления выделяют три вида контроля: финансовый, административный и технический контроль.

Финансовый контроль проводится путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям. При этом в центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к

чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др.

Административный контроль осуществляется за соответствием хозяйственных результатов показателям, запланированным в текущем бюджете: производится сравнение объема фактических и планируемых продаж; анализируются изменение доли фирмы на рынке – как в целом, так и по отдельным продуктам и сегментам рынка, состояние портфеля заказов. В то же время административный контроль направлен на решение стратегических задач и достижение намеченных целей путем наиболее эффективного использования имеющихся ресурсов и тесно связан с перспективным планированием.

Технический контроль используется для проверки производственных параметров. Он необходим для своевременного устранения технических неполадок, проверки состояния оборудования.

К пятой группе (по отношению к контролируемому объекту) - внутренний и внешний.

Процесс контроля состоит из **четырёх взаимосвязанных этапов**:

В процедуре контроля есть три четко различимых этапа:

§ установление плановых величин и критериев;

§ сопоставление с ними реальных результатов;

§ принятие необходимых корректирующих действий.

Первый этап демонстрирует, насколько близки функции контроля и планирования. Плановые величины — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом связаны с процессом планирования.

Цели, которые могут быть использованы в качестве плановых величин для контроля, отличаются две очень важные особенности. Они характеризуются наличием временных рамок, в которые должна быть

выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Примеры целей, которые можно использовать в качестве плановых величин для контроля: получить прибыль в размере 1 млн руб. в 2021 г. или получить выручку от реализации в размере 500 000 руб. в I квартале 2022 г.

Показатели результативности точно определяют, что необходимо для достижения поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить реально сделанную работу с запланированной и ответить на следующие важные вопросы: что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей, что осталось не сделанным? Так, например, если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 400 тыс. руб., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 1 млн руб. к концу года.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов, потому что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму рублей.

Однако организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о моральном уровне работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый

показатель. Малое количество увольнений, например, обычно проявление удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке плановых величин в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6 %.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых их измерений состоит в том, что на измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Продолжая наш пример, отметим, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно научиться отделять симптомы от истинных причин. Важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (а зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать плановых величин в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа. Неизбежное следствие отсутствия такого показателя — управление по наитию, которое фактически уже и не руководство, а просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся подругам параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели установить

показатель результативности в таких трудно поддающихся измерению областях, как социальная ответственность и этика.

Область, в которой установить показатели результативности особенно трудно, это НИОКР. Предпринимавшиеся многочисленные попытки разработать объективные способы измерения результативности в этой сфере оказывались безуспешными. К традиционно используемым здесь показателям относится число патентов, публикаций, отчетов и завершенных проектов. Все эти показатели делают упор на определение производительности и эффективности НИОКР, оставляя за скобками вопрос о направленности и полезности их проведения для организации в целом. Служат ли все эти патенты, публикации, завершенные проекты стремлению диверсифицировать деятельность фирмы или проникнуть на новые рынки? Если фирма имеет какие-либо предпочтительные для нее области деятельности (а обычно это так), то направленность НИОКР имеет очень большое значение. За последние годы менеджеры, занятые в области исследований и разработок, осознали, что некоторая нематериальность работ в этой сфере вовсе не может служить поводом для того, чтобы в управлении ею либо полагаться исключительно на интуицию, либо использовать в качестве единственной базы оценки результативности неадекватные ей показатели.

Сопоставление плановых и фактических величин

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными плановыми. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям и насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от планов. На этой стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую наиболее заметная часть всей системы контроля. Эта деятельность

заключается в определении величины отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Определение величины допустимых отклонений

Это кардинально важный вопрос. Если принята слишком большая величина допустимых отклонений, то руководство может пропустить достаточно крупные проблемы. Но если принятая величина слишком мала, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс контроля становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны не эффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу

исключения. Часто этот метод называется принципом исключения и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от плановых величин. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять. Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

Измерение результатов

Измерение результатов позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные планы, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы, в которых выражены плановые величины. Так, если установленная плановая величина — это прибыль, то измерение следует вести в рублях или процентах в зависимости от формы выражения плановой величины.

Выбор подходящей единицы измерения — это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Например, большинство организаций не слишком часто проводят аудиторские проверки (об этом методе контроля будет рассказано ниже) и инвентаризацию материальных запасов. Если изготовитель будет каждый день пересчитывать запасы материалов, он будет точно знать, например, сколько он теряет из-за воровства. Но фирма в этом случае ничего другого не сможет предпринимать, потому что все время будет занята подсчетами. Поэтому большинство фирм-изготовителей проводят крупные

инвентаризации примерно раз в шесть месяцев. По опыту они знают, что за этот период потери от воровства будут в пределах допустимых отклонений.

Банки, напротив, подсчитывают свою выручку каждый день, поскольку деньги — это необычайно привлекательный предмет для кражи. Однако тщательные аудиторские проверки всех своих бухгалтерских записей они осуществляют достаточно редко. Вот почему отдельным мошенникам иногда удается совершать хищения и оставаться незамеченными.

Любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую наиболее крупный элемент затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль. Из-за высокой стоимости измерений, в частности, менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что ее стоимость превзойдет возможные доходы от ее применения. Тем более что в коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле.

Информирование о планах и результатах

Этот этап играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно доводить до сведения соответствующих работников организации как установленные плановые величины, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и выполнить нужные действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные плановые величины хорошо поняты сотрудниками. Это

означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает плановые величины, и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами, о которых мы говорили раньше. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля.

Искажения информации могут сыграть очень значительную роль в тех случаях, когда неизбежны субъективные оценки. Хорошим примером в этом отношении может служить попытка оценки результативности труда управленца. Организации необходимо знать, кто из ее менеджеров хороший работник, а кто плохой. Но точно и эффективно определить это трудно, особенно для руководителей низшего звена, которые не несут ответственности за достижение заданных уровней прибыльности и расходов. Однако если сформулировать конкретные цели, критерии и стандарты, то оценить результативность менеджера можно с минимальными искажениями и более объективно.

Отметим, что существуют очевидные свидетельства того, что, если активно искать содействия людей, которых меры контроля непосредственно касаются, это увеличит взаимное доверие, улучшит распространение информации и, таким образом, способствует повышению эффективности системы контроля. Программно-целевое управление в настоящее время также популярный способ привлечения менеджеров к активному участию в процедуре контроля.

Участие сотрудников организации в процедуре контроля может быть вполне эффективным и на самых нижних уровнях управления. Например, в фирме по производству бумаги рабочих обучали основным понятиям

бухгалтерской отчетности и экономики производства с тем, чтобы все они могли понять и оценить важность выполнения установленных в их работе плановых величин. Рабочим также сообщали данные о плановых величинах, установленных в фирмах-конкурентах, и объясняли, почему так важно, чтобы они трудились эффективно и производительно. Иногда особенно важно обеспечить фактическое участие подчиненных в разработке планов, хотя обычно это прерогатива менеджера. Обеспечение участия широкого круга сотрудников в выработке решений и установке целей при формировании бюджета способствовало более интенсивному вовлечению сотрудников в деятельность своей организации и стремлению коллектива достичь общих целей организации.

За последние годы достигнуты очень большие успехи по распространению информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных. Некоторые специалисты полагают, что новые средства обработки контрольной информации с исключительно высокой скоростью открывают возможности создания гигантских организаций.

Оценка информации о полученных результатах

Это заключительная стадия этапа сопоставления. Менеджер должен решить, нужна ли, информация получена и важна ли она. Важная информация — это информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Руководство банка может, например, потребовать от сотрудника, ведающего кредитами, отказать клиенту, если задолженность последнего превысила определенный процент его доходов или активов. Во многих случаях мерой может служить величина допустимых отклонений, установленная ранее.

Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки, интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение: необходимо ли действовать, и если да, то как.

Реализация корректирующих мероприятий. После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

Отказ от корректирующих мероприятий

Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. Если сопоставление фактических результатов с плановыми говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

Устранение отклонений

Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от плановой величины и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Однако, поскольку большая часть работы в

организации — это результат объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Так, например, руководство может считать, что основная переменная величина, вызывающая отклонение фактических результатов от желаемых, — структура организации.

Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественным образом менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющиеся отношения к данной проблеме внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, а поможет их разрешить.

Кроме того, хотя временами это может быть очень трудно, опытный менеджер должен избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако в долгосрочном влекут за собой большие затраты. Так, например, несколько лет назад руководитель отделения одной из фирм столкнулся с падением объема продаж и решил уволить одну треть персонала. Его анализ ситуации состоял в следующем: «Если спад

продолжится, мы переживем его с минимальными потерями. Если же дела пойдут не так плохо, как мы сейчас думаем, то через некоторое время мы снова найдем большую часть рабочих. Самое важное, что мое отделение при этом достигнет таких же показателей прибыльности, как и в последнем квартале. Если учесть, что это был за год, то премии и дополнительные льготы мне обеспечены».

Этот менеджер был более всего заинтересован в сохранении прибыльной фирмы. Но меньше чем через год последствия его решения оказались катастрофическими. Суть стратегии фирмы в области трудовых ресурсов состояла в том, чтобы любой ценой избежать появления на ее предприятиях профсоюзов и таким образом избежать дополнительных затрат, связанных с соблюдением жестких норм техники безопасности, ограничением права на увольнение, забастовками и т.п. Рабочие при первой же возможности проголосовали за создание у них отделения профсоюза, главным образом из-за решения этого менеджера об увольнениях. Итак, хотя в краткосрочном плане менеджер и добился сохранения уровня прибыльности, в целом фирма утратила одно из самых важных своих преимуществ в конкурентной борьбе.

Пересмотр планов

Не все заметные отклонения от плановых величин следует устранять. Иногда сами плановые величины могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и плановые величины.

Если, например, почти все коммивояжеры превышают свои квоты на 50%, то, видимо, это слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои плановые величины в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, что планы составлены чересчур

оптимистично. Поэтому плановые величины подчас надо пересматривать и в сторону понижения. Следует помнить, что плановые величины, достичь которых очень трудно, фактически делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра плановых величин (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования.

Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений

Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен соответствовать нескольким важным требованиям.

Требования к эффективному контролю

Стратегическая направленность. Контроль должен отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты (эффект никогда не должен служить критерием для решения, нужно ли вводить механизм контроля).

Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, а о полученных результатах можно никому не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) не имеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что

стратегические области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

Ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как инструмент для достижения этой цели. Необходимо тщательно следить за тем, чтобы средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до лиц, обладающих правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, причина чаще всего кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие контролируемому виду деятельности. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию.

Своевременность. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во

временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений, а также затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Магазину розничной торговли, например, может понадобиться достаточно точная еженедельная информация о складских запасах. Это нужно для уверенности в том, что магазину есть чем торговать. Однако реальную физическую инвентаризацию товаров для определения убытков от краж и хищений следует делать не чаще одного раза в квартал. Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая 100 различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из видов товара, имеющегося в данный момент времени. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

Простота. Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней, не понимают и не поддерживают ее, она не может быть эффективной. Избыточная сложность контроля ведет к беспорядку, который можно назвать синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не использовались, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять.

Экономичность. Очень редко при помощи контроля стремятся достичь полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И, если только груз не очень ценный, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика — это будет стоить очень дорого. Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат,

таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким. Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные, так и краткосрочные аспекты.

Итак, любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что можно назвать еще одним синонимом потери контроля.

Контроль на международном уровне. Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции для своего международного бизнеса. Очевидно, что чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Дополнительный фактор, осложняющий ситуацию с контролем, связан с возможными коммуникационными проблемами, возникающими между центральной штаб-квартирой корпорации и ее филиалами и дочерними фирмами. Подобные проблемы могут возникать из-за географической удаленности, языковых и культурных барьеров.

Менеджерам, которые столкнулись с проблемами при решении этих задач на международном уровне, можно воспользоваться следующими приемами:

- периодически проводить совещания в штаб-квартире фирмы с

соответствующим персоналом зарубежных отделений и филиалов;

- осуществлять визиты руководства центрального офиса корпорации в зарубежные филиалы и дочерние компании;
- назначать на работу в зарубежные филиалы менеджеров из центральной штаб-квартиры;
- требовать предоставления отчетов из зарубежных отделений в штаб-квартиру фирмы с детальным описанием результатов деятельности по отдельным направлениям работ;
- осуществлять различные виды бюджетно-финансового контроля.

Анализируя результативность деятельности зарубежных филиалов фирмы, нужно, однако, обязательно помнить, что возлагать на менеджера филиала ответственность можно только за то, что находится под его контролем. Так, например, если окажется, что основная причина слабой результативности зарубежного филиала — действия правительства или неожиданное повышение цен на сырье или материалы, то возлагать за это ответственность на менеджера не следует, поскольку эти факторы находятся вне его контроля. С другой

стороны, конечно, в той степени, в которой воздействие этих факторов можно было предположить, ответственность за результаты следует возложить на менеджера. Если какие-либо тенденции могли быть приняты во внимание, то следует усовершенствовать систему планирования.

Инструменты эффективного контроля, основанные на учете особенностей поведения персонала

Помимо рассмотренных выше инструментов контроля, таких как использование обратной связи, установление правил и процедур, существуют инструменты контроля, основанные на учете особенностей поведения

персонала, т.е. тех людей, которые осуществляют реализацию принятого управленческого решения.

Учет особенностей поведения персонала:

- установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их или сознательно нарушать либо будут испытывать усталость и разочарование. Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Иногда для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке;
- установление двустороннего общения — в случае возникновения каких-либо проблем с системой контроля у подчиненного должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Подобное общение должно способствовать точному пониманию работниками истинной цели контроля и помогать установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы;
- избегание чрезмерного контроля — нельзя перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий: необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых

результатов? Кроме того, контролеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать;

- установление жестких, но достижимых стандартов — при разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий;
- вознаграждение за достижение результата — согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле

Для планирования и контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение.

Несмотря на то, что большую часть информации, на основании которой принимаются управленческие решения, получают неформальным путем, в современной организации возникает необходимость применения формальных методов получения и обработки информации.

Количество информации и возникающие при управлении проблемы заметно увеличиваются с ростом самой организации. Справиться с этими потоками информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела организации, — в этом и состоит цель информационно-управляющей системы.

Система должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне нее. Общая цель информационно-управляющей системы — облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самая важная ее задача — выдача нужной информации нужным людям в нужное время.

Контроллинг и принятие решений

Появление контроллинга связано с необходимостью принятия решений в условиях динамичности рыночных отношений. Контроллинг — это концепция, направленная на ликвидацию узких мест и ориентированная на будущее в соответствии с поставленными целями и задачами, т.е. это управление будущим для обеспечения длительного и эффективного функционирования предприятия и его структурных единиц.

Основные задачи контроллинга — выявление проблем и корректировка деятельности предприятия для предупреждения кризиса, контроль и регулирование, а также информационное сопровождение процесса планирования. Стратегический контроллинг призван оказывать помощь менеджерам в принятии решений по эффективному использованию преимуществ предприятия и созданию новых потенциалов успешной деятельности в перспективе. Служба стратегического контроллинга

выступает в качестве внутреннего консультанта менеджеров и собственников компании при разработке стратегии, стратегических целей и задач. Она предоставляет информацию, необходимую руководству в процессе принятия и реализации решения. К основным методам контроля реализации решений в рамках стратегического контроллинга можно отнести портфельный анализ, анализ потенциала, анализ кривой опыта, анализ сильных и слабых сторон, стратегических разрывов, метод сценариев и т.п.

Основная задача текущего контроллинга — оказывать помощь менеджерам в принятии решений по достижению запланированных целей, которые выражаются чаще всего в виде количественных значений уровней рентабельности, ликвидности и прибыли.

Текущий контроллинг ориентирован на краткосрочный результат. К методам контроля реализации решений в рамках текущего контроллинга можно отнести ABC-анализ, анализ объема заказов, анализ величин в точке безубыточности, метод расчета сумм покрытия, анализ узких мест, анализ отклонений и др.

Таким образом, для эффективной реализации управленческих решений и получения запланированных результатов менеджеру необходимо осуществлять контроль выполнения принятых решений. В этих условиях требуется комплексная методология и основанный на ней инструментарий, которые бы позволили предопределить стабильные успехи в настоящем и будущем. В качестве такого инструмента выступает контроллинг, который призван оказывать помощь менеджерам в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

2.5.3 Понятие эффективности решений

Эффективность УР — это отношение нового ресурса или прироста старого ресурса в результате процесса подготовки или реализации управленческого решения в организации к затратам на этот процесс. Ресурсы это финансы, мероприятия, здоровье персонала, новое

подразделение, организация труда и др. Затраты это персонал, время, финансы, старые подразделения и др.

Виды эффективности УР:

организационная эффективность;

экономическая эффективность;

социальная эффективность;

технологическая эффективность;

психологическая эффективность;

правовая эффективность;

экологическая эффективность.

этическая эффективность.

политическая эффективность.

Основу каждого вида эффективности составляет степень удовлетворения потребностей и интересов человека, коллектива и компании в целом.

Организационная эффективность УР – это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности и порядке. Организационная эффективность и качество УР неразрывно связаны между собой и часто эти параметры УР рассматриваются совместно.

Экономическая эффективность УР – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию.

Социальная эффективность УР также может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют

следующие потребности человека: в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность УР – факт достижения результатов отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированного в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами.

Психологическая эффективность УР – факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность УР – оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют потребности человека в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность УР – это факт достижения экологических целей организации и персонала для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность УР – факт достижения нравственных целей организации и персонала для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека: в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность УР – факт достижения политических целей организации и персонала для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют потребности и интересы человека: в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Управление эффективностью управленческих решений осуществляется через систему количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой компании.

К таким показателям, нормам и стандартам относят данные в области:

Деятельности компании в целом;

Степени удовлетворения потребностей и интересов персонала;

Деятельности компании на конкретном рынке;

Управленческой, обслуживающей и производственной деятельности;

Непосредственного производства;

Производства отдельных видов продукции, услуг, информации, знаний;

Использования материальных и интеллектуальных ресурсов;

Принятый на предприятии обобщающий показатель эффективности.

Известны ряд методов для оценки экономической эффективности (Ээ)

УР:

косвенный метод сопоставления различных вариантов;

по конечным результатам;

по непосредственным результатам деятельности.

Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при

реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить из следующего соотношения:

$$\text{Ээ} = (\text{П}_{2\text{т}} / \text{З}_{2\text{т}} - \text{П}_{1\text{т}} / \text{З}_{1\text{т}}) * 100 \%,$$

где $\text{П}_{1\text{т}}$ – прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР; $\text{П}_{2\text{т}}$ – прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

$\text{З}_{1\text{т}}$ – затраты на производство товара при первом варианте УР; $\text{З}_{2\text{т}}$ – затраты на производство товара при втором варианте УР.

Так, если руководитель своими решениями только поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность УР будет равна нулю, в то же время другие виды эффективности могут быть и значительными, например, социальная или экологическая.

Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной статистически обоснованно части (К):

$$\text{Ээ} = (\text{П} * \text{К}) / \text{ОЗ},$$

где П – прибыль, полученная от реализации товара; ОЗ – общие затраты;

К – доля УР в эффективности производства ($\text{К} = 20 - 30 \%$)

Метод определения Ээ по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Здесь основными параметрами являются стандарты:

$$\text{Ээ}_i = \text{С}_i / \text{Р}_i * 100 \%,$$

Где С_i – стандарт на использование (трату) ресурса i для разработки и реализации УР; Р_i – реальное использование (затраты) i ресурса для разработки и реализации УР.

При расчете $\bar{\Xi}$ данным методом необходимо определить значение Ξ по нескольким ресурсам (m) и затем по приоритетности ресурсов (Π_i) найти среднее значение $\bar{\Xi}$.

$$\bar{\Xi} = (\sum_{i=1}^m (\Xi_i * \Pi_i)) / m,$$

Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений. Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности, обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой - более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, который используется в модели. Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать с точки зрения полноты учтенных в ней факторов и в случае необходимости внести соответствующие коррективы. Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных технологий выработки и принятия управленческого решения.

При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах моделей, которыми являются:

- проблемная ситуация, требующая принятия решения;
- время для принятия решения;
- оценка достоверности информации об объекте;
- ресурсы, необходимые для реализации решения;
- внешние и внутренние факторы среды;
- альтернативные варианты решений;
- критерии для оценки результатов принимаемых решений.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна соответствовать структуре и свойствам объекта управления и требованиям решаемой управленческой задачи, особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей.

2.5.4 Факторы, определяющие эффективность решений

Понятие эффективности решений неразрывно связано с понятием «эффект».

Эффект – это действие как результат чего-либо, следствие чего-нибудь, средство, с помощью которого создается впечатление на кого-либо. Чтобы достичь эффекта в операции, необходимо выбрать и реализовать конкретный способ проведения операции, т.е. определить конкретные активные средства, которые будут задействованы, объекты приложения усилий, а также условия исполнения предписанных действий.

Под эффективностью решений будем понимать степень полезности для ЛПР предполагаемого (будущего) или действительно полученного в операции эффекта. Суждение об эффективности решения может быть вынесено ЛПР и отражать как минимум три градации предпочтительности ожидаемого или полученного эффекта:

- Положительный эффект (полезный);
- Нулевой эффект;
- Отрицательный эффект (вредный).

В свою очередь, степень эффективности решений в рамках каждой из градаций может быть уточнена с использованием количественной шкалы.

Т. е. эффективность решения – это степень соответствия ожидаемого уровня полезного эффекта для ЛПР от проведения операции желаемому уровню полезности. ЛПР всегда должно действовать, помня, что только

решения и планы бывают идеальными, а люди и обстоятельства всегда реальны, и поэтому любое управленческое решение, любой план несет в себе возможность не только успеха, но и неудачи.

Т.о., правильнее говорить как бы о двух оценках эффективности решений:

теоретической (априорной) эффективности решений;
фактической эффективности решений.

Сам процесс управления, обоснования и принятия решений содержит как объективные, так и субъективные компоненты, строгую формализацию и интуицию, навыки и умения. Следовательно, этот процесс следует рассматривать как сплав науки, искусства и опыта.

Для характеристики основных факторов, которые определяют эффективность решений, выделим два основных модельных исхода реализации какого-то решения и назовем их «Успех» и «Неудача». Представим связи между основными факторами (объективными и субъективными) в виде графической модели (РИС.1).

В первую группу – «объективные факторы» – включены такие важные обстоятельства, как собственные экономические и технические возможности ЛПР, обстоятельства, определяющие степень благоприятности для ЛПР экономической, политической и местной ситуации, наличие надежных партнеров.

Вторую группу, условно названную «субъективные факторы», составляют характеристики личности ЛПР как управленца. «Хороший управленец» – это личность, стремящаяся к лидерству, харизматическая, привлекающая людей, вдохновляющая их на действия, излучающая энергию и уверенность, порождающая у людей желание идти за ней.

Тема 2.6 Роль руководителя в процессе принятия управленческих решений

2.6.1 Влияние личностных и мыслительных характеристик человека на процесс разработки решений.

Большинство руководителей управляют организациями, процессами, забывая, что управленческие решения разрабатываются, принимаются и реализуются человеком. Человек — субъект и объект управления. Именно понимание человека как субъекта дает основание охарактеризовать его как носителя “предметно практической деятельности и познания, направленного на объект”. Человек выступает активным действующим лицом при разработке, принятии и реализации решений. Следовательно, от того, кто принимает решения и кто их исполняет, зависят результаты, получаемые при реализации этих решений в различных сферах деятельности человека, общества. Все, что делается в этом мире и вызывает у людей положительные или отрицательные реакции, создано не правительствами, не партиями, а человеком.

При этом один и тот же человек в разных организациях может по-разному проявлять свои личностные качества. Каждое УР отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей. Поэтому УР может чем-то не нравиться исполнителями и потребителями решения.

В литературе по управленческим решениям используются три синонима: «человеческий фактор», «личностные качества» и «личностные характеристики». Роль человеческого фактора проявляется во влиянии на процесс подготовки УР, оценки существующего УР и оценки результатов его выполнения.

К личностным характеристикам относятся воля, внушаемость, уровень эмоциональности, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, реакции, характер внимания, рискованность, параметры мышления. В свою очередь для каждого человека характерны

следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота и гибкость.

Глубина – характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Для таких людей будет эффективным аналитический метод подготовки УР.

Широта – отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Широта мышления способствует эффективному применению метода «дерева решений» и метода сценариев.

Быстрота – определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение. Быстрота мышления позволяет перебирать множество вариантов, что необходимо при эвристических методах подготовки и реализации УР.

Гибкость – характеризуется своевременным и обоснованным переходом на новые методы разработки и реализации УР. Гибкость и готовность к компромиссам необходимы при матричном методе подготовки и реализации УР.

Важное значение имеет способность личности привлекать и подчинять себе значительные массы людей.

Харизма - это власть основана на исключительных качествах личности – мудрости, святости, героизме, доступности для любого человека, особенной внешности, а также достойной и уверенной манере держаться с людьми разного положения в обществе.

Каждый руководитель ощущает на себе внимание подчиненных. Его личные качества существенно влияют на процесс отношений с

подчиненными и коллегами, а также на исполнении УР. Среди набора личных качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и значительно изменяемые качества. К неизменяемым личным качествам относятся: темперамент, здоровье, реакции, к слабо изменяемым – внушаемость, уровень эмоциональности, профессионализм, опыт, характер внимания, рискованность, особенности мышления, значительно изменяемым – воля, ответственность, коммуникабельность.

В управленческой практике существуют наборы качеств человека, которые облегчают работу с людьми, увеличивают возможность успешной подготовки и реализации УР. Один из таких наборов включает такие качества: отличное здоровье, хороший семьянин, профессионал, открытый для общения, любознателен, терпелив к чужим ошибкам и мнениям, уверен в силах коллектива, решителен, имеет достаточный опыт, имеет хорошие манеры, внушает доверие, постоянно повышает свою квалификацию.

Характерные черты неудачного руководителя: торопливость, излишняя мягкость, недостаточный опыт, многословие, неряшливый внешний вид.

2.6.2 Влияние темперамента на процесс принятия управленческих решений

Каждая личность имеет жизненную генетическую программу, включающую набор индивидуальных психических свойств темперамент, который характеризует механизм восприятия информации и реакции на нее личности, проявляющейся в его отношении к окружающей действительности, в силе чувств, поведении.

Выделяют четыре основных базовых типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Рассмотрим характеристики базовых темпераментов.

Холерики – предпочитают быстроту, оперативность и личную инициативу при принятии УР. Предпочитают интересные занятия, легко

переключаются на него с менее интересного, не способны к долговременной, рутинной проработке УР. Не всегда успевают тщательно оценить ситуацию, их решения носят спонтанный характер, с высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.

Сангвиники – имеют более спокойный, чем холерики тип мыслительной деятельности, они оперативны при ПРУР, однако предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем, хорошо работают со специалистами и с

информационными системами поддержки решений, с типовыми технологиями. Их сфера деятельности заключается в подготовке и реализации ответственных, связанных с опасностью УР. Руководитель должен следить, чтобы у сангвиников всегда была конкретная работа иначе они, впадают в депрессию.

Флегматики – характеризуются замедленными реакциями и обоснованными суждениями. Они работоспособны и предпочитают типовые технологии, получать задания в письменной форме и так же сдавать работу, тратить время на разработку УР, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов. При реализации решений флегматики решительны и настойчивы.

Меланхолики – отличаются повышенной эмоциональностью, они не могут долго находиться наедине со своими проблемами, есть потребность обсуждать свои и чужие проблемы, ищут лидера (защитника), хорошо работают в коллективе, ответственно подходят к подготовке УР, пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений, как на уровне подсчетов, так и на уровне интуиции. На выполнение заданий им требуется много времени, информации и советчиков. Их УР отличаются детальной проработанностью и реальностью выполнения.

В коллективах УР должны быть составлен так, чтобы его правильно

понимали все исполнители. Холерик прочитает только название задания и сам представит себе дальнейший текст с порядком его выполнения, сангвинику достаточно прочитать основные положения УР, флегматику необходимо подробное содержание УР, а меланхолику полезно ознакомиться с расчетами по УР.

2.6.3 Влияние авторитета на процесс принятия управленческих решений

Авторитет – это общепризнанное влияние личности или организации в различных областях деятельности на подчиненных, коллег или окружающих людей, основанное на профессионализме, опыте, добродетельных личностных качествах.

Авторитет расстояния создается за счет искусственного создания барьеров в контактах и информации между руководителем исполнителями его решений. Эффект недоступности руководителя или информации активизирует подчиненного на инициативные решения.

Авторитет доброты реализуется за счет преувеличенного проявления чуткости, жалости и доброты к подчиненным. Роль утешителя сплачивает подчиненных и усиливает взаимопомощь при выполнении решений руководителя.

Авторитет компенсации воплощается в жизнь посредством использования сильных побудительных мотивов (компенсаций) для выполнения задания. В этом случае подчиненным движет интерес не к выполняемому заданию, а к возможности компенсации за его выполнение. Компенсация может выражаться в денежной форме, дополнительном отпуске, сокращенном стаже для ухода на пенсию.

Авторитет резонерства вырабатывается за счет умышленно широкого подхода руководителя к предмету УР. Многообразие вариантов действий формирует у подчиненного мнение о высокой квалификации руководителя и стимулирует более качественное выполнение полученного

задания.

Авторитет педантизма строится за счет детальной предварительной проработки руководителем всех элементов выполнения задания и выдачи их подчиненным. Жесткая регламентация выполнения заданий увеличивает вероятность получения результата заданного качества в отведенное время. Профессионализм руководителя играет решающую роль.

Авторитет чванства вырабатывается путем искусственного раздувания его.

«Дутый» авторитет могут создавать вышестоящие начальники, коллеги руководителя или сам руководитель.

Авторитет подавления образуется в случае преобладания приоритетов власти над приоритетами других потребностей и интересов основного персонала компании, клиентов или контрагентов.

2.6.4 Влияние стиля управления на процесс принятия управленческих решений

Следует признать, что решение управленческие решения принимаются, в первую очередь, управленцем. Поэтому применяемый стиль руководства несомненно будет влиять на процесс реализации управленческих решений

Стиль руководства – совокупность приемов и способов воздействия, которые использует руководитель по отношению к своим подчиненным..

Учитывая личностные, субъективно-психологические характеристики человека каждый руководитель имеет свой, только ему присущий индивидуальный стиль руководства. Впервые классификацию стилей руководства предложил К. Левин, который выделил авторитарный, демократический и либеральный (анархический) стили. В настоящее время данная дифференциация стилей считается традиционной классификацией.

В соответствии с типологией Курта Левина выделяют три основных стиля руководства:

- авторитарный (директивный);
- демократический (коллегиальный);
- либеральный (разрешительный).

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Авторитарный стиль. Ф: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера – вне группы. С: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

Авторитарный (автократический) стиль руководства предполагает использование высокой централизации власти в руках руководителя, исключение механизма самоуправления путем присвоения себе права всеобщего контроля, высокой степени регламентации деятельности подчиненных и определенного морального давления на них, отстранения работников от процесса выработки решений. В рамках данного стиля требуется неукоснительное соблюдение либо собственных распоряжений (жесткий авторитарный стиль), либо различных инструкций (бюрократический стиль управления). В случае, если бюрократ избегает прямого принуждения и допускает сотрудников к выработке некоторых решений, применяет моральные поощрения, тогда говорят о благосклонном авторитарном или псевдодемократическом стиле руководства.

Авторитарный стиль управления используется в условиях, когда подчиненные характеризуются низкой общей и профессиональной культурой. Под началом автократа неприятно работать, у сотрудников отсутствует удовлетворенность трудом, так как их творческие силы не находят применения.

Для авторитарного стиля управления характерен и **авторитарный метод** принятия решений, который предполагает, что решения принимаются без участия других. Самый быстрый вариант принятия управленческих решений, потому что вас не задерживают другие люди, которые высказывают свое мнение или обсуждают другие решения.

Таблица 2.6

Авторитарный стиль руководства в принятии решений

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный (директивный) стиль
Приемы принятия решений	Единолично решает все вопросы
Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует
Ответственность	Берет на себя или перекладывает на конкретного исполнителя
Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться
Отношение к недостатку собственных знаний	Все знает и умеет, гипертрофированное самомнение
Отношение к инициативе	Подавляет полностью
Стиль общения	Жестко формальный, не общительный
Отношение к дисциплине	Приверженец жесткой формальной дисциплины
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказания основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам

Большинство чрезвычайных ситуаций оправдывают авторитарный метод, но множество управленческих решений требуют участия дополнительных людей. Принимающие командные решения на рабочем месте – это лица, выполняющие руководящие функции. Такие решения часто самые рискованные, потому что альтернативы часто не рассматриваются.

Демократический стиль Ф: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера – внутри группы. С: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают

все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

Таблица 2.7

Демократический стиль руководства в принятии решений

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Демократический стиль
Приемы принятия решений	Принимая решение, советуется с коллективом
Способ доведения решения до исполнителей	Предлагает, просит, утверждает предложения подчиненных
Приемы принятия решений	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями
Отношение к подбору кадров	Подбирает деловых, грамотных работников
Отношение к недостатку собственных знаний	Постоянно повышает свою квалификацию, учитывает критику
Отношение к инициативе	Поощряет, использует в интересах дела
Стиль общения	Дружески настроен, любит пообщаться
Отношение к дисциплине	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Постоянно использует разные стимулы

Демократический стиль руководства предполагает применение коллегиального метода принятия решений и характеризуется влиянием на потребности высших уровней, ненавязыванием собственной воли руководителем подчиненным, предоставления широкой самостоятельности подчиненным и возможности вырабатывать собственные решения, наличием контроля за деятельностью руководителя со стороны работников организации. Руководитель-демократ предельно вежлив и доброжелателен в общении с подчиненными, находится в постоянном контакте, доверяет людям и делегирует им часть управленческих функций, открыто обсуждает положение дел в организации и правильно реагирует на критику.

Демократический стиль руководства используется в ситуации, когда сотрудники характеризуются высокой квалификацией, ответственностью и профессиональной культурой, настроены на оказание помощи руководителю

в решении ключевых управленческих проблем. В целях создания эффективно управляемой организации, своевременно реагирующей на внешние изменения, менеджер должен создать условия для инициирования и применения инноваций. С таким руководителем приятно и интересно работать, он достаточно требователен, но справедлив.

При демократическом стиле руководства наиболее распространенным является *метод голосования*, как метод принятия решений. Метод голосования это когда варианты обсуждаются в группе, а затем вызывается голосование, при котором выбирается наиболее благоприятный вариант для большинства людей. Данный метод также называют демократическим, потому что мнение каждого человека включено в окончательное заключение.

Каждый, кто принимает участие в голосовании, принимает на себя ответственность за принятие управленческого решения в равной степени, что еще больше снижает риск неудачи. Голосование является отличным вариантом для действий, которые должны быть поддержаны и исполнены группой, поэтому в совете директоров или высшего руководства чаще всего используется данный метод.

Что касается управления временем, голосование является эффективным, потому что существуют временные рамки, когда должно закончиться голосование для принятия управленческого решения, предотвращая его затягивание.

Либеральный стиль Ф: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера - незаметно в стороне от группы. С: дела в группе идут сами по себе; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

Либеральный стиль руководства характеризуется невмешательством руководителя в деятельность коллектива, предоставлением подчиненным полной свободы в определении целей, выборе средств их достижения и осуществлении самоконтроля. Такой руководитель достаточно вежлив и

готов отменить ранее принятое решение, если это угрожает его популярности. Отличает руководителей-либералов безынициативность, неосмысленное исполнение вышестоящих директив. Мягкость в отношениях с людьми мешает ему приобрести реальный авторитет, что снижает результативность и эффективность управленческой деятельности либерального руководителя.

Таблица 2.8

Либеральный стиль руководства в принятии решений

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Либеральный стиль
Приемы принятия решений	Ждет указания руководства или отдает инициативу в руки подчиненных
Способ доведения решения до исполнителей	Просит, уговаривает
Приемы принятия решений	Снимает с себя всякую ответственность
Отношение к подбору кадров	Подбором кадров не занимается
Отношение к недостатку собственных знаний	Пополняет знания и поощряет эту черту у подчиненных
Отношение к инициативе	Отдает инициативу в руки подчиненных
Стиль общения	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе, допускает фамильярное обращение
Отношение к дисциплине	Требует формальной дисциплины, не умея ее соблюдать
Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Использует поощрения чаще чем наказания

Метод консенсуса в принятии решений может использоваться как при демократическом, так и при либеральном стиле руководства. **Метод консенсуса** – когда группа обсуждает варианты и рекомендации, пока все не согласится на один курс действий. Как вы можете себе представить, это самый сложный и самый трудоемкий метод, потому что он требует, чтобы разные люди с разными мотивами согласились с одним вариантом.

Время может затянуться из-за отсутствия согласия между заинтересованными сторонами, постоянного обсуждения, где кто-то

пытается убедить других следовать определенному варианту, и отсутствия установленного срока, когда будет принято управленческое решение.

Конечно, если все согласны, риск принятия решения значительно ниже, чем это бы сделал один человек. Данный метод следует использовать экономно исключительно исходя из временных затрат на достижение согласия в группе. Также важно, чтобы сообщение о том, что решение было принято и согласовано, являлось очевидным для тех, кто в нем участвовал.

Исследования зарубежных ученых выявили определенную зависимость между результатами труда и стилем руководства. Самые высокие результаты отмечены в организациях с демократическим стилем руководства, а самые низкие – с либеральным и авторитарным руководителями.

Большинство исследователей считает, что единый стиль руководства не подходит ко всем управленческим ситуациям.

В 70-е гг. 20 в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системного подхода, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Этой теории соответствует типология Херси-Бланшара, разработанная в 1960 г. Эта модель относится к ситуационным моделям и получила название «Теория жизненного цикла Херси – Бланшара». Модель основана на убеждении, что не существует единственного, самого лучшего стиля управления. Лучший стиль руководства будет определяться задачей, которую необходимо выполнить, а также составом команды, выполняющей эту задачу.

В качестве критерия для выбора стиля в ней предложен жизненный цикл «зрелости» подчиненных. Зрелость персонала определяется его

желанием достичь поставленной цели, способностью отвечать за собственные и коллективные действия, образованием и опытом решения задач соответствующего типа. В своей теории авторы выделяют четыре уровня зрелости: низкая, умеренно низкая, умеренно высокая, высокая. В зависимости от зрелости управляемого коллектива руководитель должен применять соответствующие стили управления.

Ситуационная модель лидерства предполагает наличие четырех основных стилей руководства.

S1. Указывающий

Указывающий стиль лидерства ассоциируется с авторитарным лидерством.

Применяя этот стиль руководитель будет принимать все решения без консультации с подчиненными. Он проинформирует команду о принятом им решении и будет рассчитывать, что команда выполнит его указания. Мнение команды не учитывается, лидер решает самостоятельно кто, что, как, почему и где.

S2. Наставнический

При наставническом стиле управления, руководитель по-прежнему определяет функции и задачи. Однако в отличие от указывающего, он более восприимчив к участию и мнению своих подчиненных. Такие лидеры «продают» свои идеи и планы подчиненным.

Данный стиль управления тесно связан с демократичным стилем лидерства. Часто с этим стилем руководства ассоциируются спортивные тренеры. Они ставят игроков на позиции, а затем обучают и тренируют команду для достижения наилучших результатов.

S3. Поддерживающий

Поддерживающий лидер будет участвовать в создании идей и принятии решений, но большинство решений будет приниматься командой.

Этот тип руководства может показаться «тихим», потому что лидер

позиционируется равным членом команды, а не руководителем.

S4. Делегирующий

Этот стиль руководства основан на невмешательстве и схож с либеральным стилем управления, где группа принимает практически все решения сама.

Такой тип руководства, как правило, в большей степени сфокусирован на формировании картины будущего, чем на ежедневном управлении. Руководитель работает на стратегией и видением, но решение как этого достичь, остается за подчиненными.

Согласно ситуационной модели руководства, выбор одного из четырех стилей, зависит от уровня профессионализма ваших подчиненных и уровня их мотивированности.

Модель определяет четыре уровня развития сотрудников:

D1: Новичок-энтузиаст (не может, но хочет)

Уровень профессионализма: низкий

Уровень мотивации: высокий

У вашего подчиненного низкая компетентность, но высокая самоотдача. Он неопытен, но полон энтузиазма. В данном случае, ваш подчиненный может проявить желание работать, но ему будет не хватать конкретных навыков, необходимых для выполнения задачи. Например, выпускник ВУЗа. Образно говоря, это «новичок-энтузиаст».

D2: Разочаровавшийся ученик (не может и не хочет)

Уровень профессионализма: чуть выше чем низкий

Уровень мотивации: низкий

Ваш подчиненный какое-то время проработал в команде и обладает теперь некоторой компетентностью, но энтузиазм угас, а с ним и мотивация. Такое может случиться, если новичок был брошен в самом начале и никто им не занимался. Например, не оправдались ожидания от работы, идеи не встретили отклика со стороны лидера, перестал верить в компанию.

D3: Способный, но осторожный исполнитель (может, но не хочет)

Уровень профессионализма: высокий

Уровень мотивации: изменчивый

Ваш подчиненный обладает высокой компетентностью, но изменчивой мотивацией. Ваш подчиненный способен работать лучше и достигать больших результатов, но по какой-то причине он не желает этого. Возможно ему не хватает уверенности. Например, сотруднику нужно дать понять, что ему доверяют — сотрудник должен осознать, что ему позволяют быть самостоятельным.

D4: Самостоятельный профессионал (хочет и может)

Уровень профессионализма: высокий

Уровень мотивации: высокий

У вашего подчиненного высокая компетентность и целеустремленность. Ваш подчиненный уверен в своих способностях выполнить задачу и с готовностью берет на себя ответственность за ее выполнение.

Согласно, ситуационной модели менеджер должен менять стиль управления в зависимости от типа подчиненных (таблица 2.9).

Таблица 2.9

Стили управления в модели Херси и Бланшара

Подчиненные	Стили управления
Не могут – не хотят	Директивы и контроль
Не могут – но хотят	Поддержка и наставничество
Могут – но не хотят	Привлечение и поддержка
Могут – хотят	Делегирование

Каждому уровню развития сотрудника по отношению к задаче соответствует свой стиль управления:

P1 – S 1 : мотивирован, но непрофессионален – нужны директивы

Для сотрудника уровня Р1 («Не способен, но настроен») четко ставим задачу и даем инструкции. Сотрудник нуждается в контроле.

Р2 – С2: не мотивирован и непрофессионален – нужно натаскивание

Сотруднику уровня Р2 («Не способен и не настроен») нужны и директивы, и поддержка лидера, поэтому оптимальным будет наставнический стиль (С2). Вы натаскиваете сотрудника, повышая его профессионализм.

Р3 – С3: профессионален, но не мотивирован – нужна поддержка

Сотрудник уровня Р3 способен к решению задачи, но не настроен. У него все в порядке и со знаниями, и с навыками, проблема только с мотивацией и уверенностью в себе. Соответственно, лидер выбирает поддерживающий стиль (С3), чтобы сотрудник осознал, что ему позволяют быть самостоятельным – его идеи находят отклик и конвертируются в рабочие успехи.

Р4 – С4: мотивирован и профессионален – нужно делегирование

Мотивированный, опытный и способный на решение задач сотрудник уровня Р4 («Способен и настроен») может руководить и применять развивающие стили лидерства к менее опытным сотрудникам.

Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара

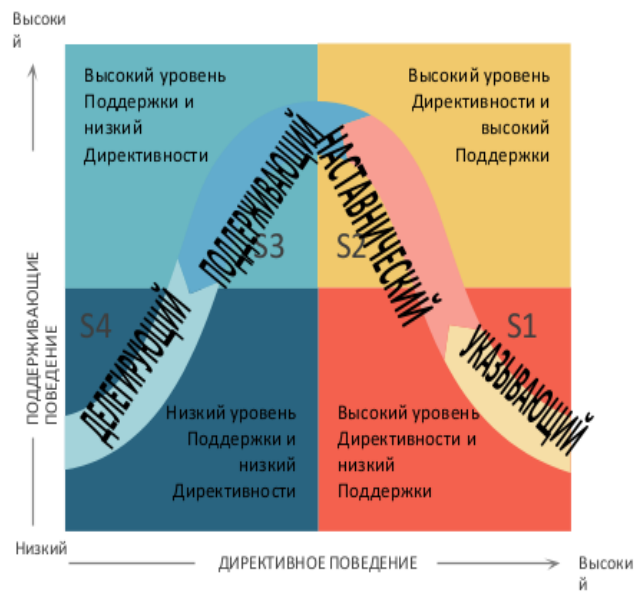


Рис. 2.21 Ситуационная модель руководства Херси и Бланшара.

Так же представляет интерес Модель принятия решений Врума – Йеттона. Модель, предложенная в 1973 г., выделяет пять стилей руководства в зависимости от степени участия подчиненных в принятии решений:

1-й стиль – руководитель сам принимает решение. В этом случае подчиненные совсем не участвуют в принятии решения.

2-й стиль – руководитель получает информацию от подчиненных и сам принимает решение. Роль подчиненных в этом случае – только предоставление необходимой информации.

3-й стиль – руководитель выслушивает предложения подчиненных и затем сам принимает решение. Руководитель излагает проблему индивидуально одному подчиненному (или нескольким подчиненным, но по отдельности) - выслушивает идеи и предложения подчиненного - принимает решение. Важно, что руководитель не собирает подчиненных в одну группу, а выслушивает их идеи по отдельности.

4-й стиль – каждый из подчиненных лично вносит свои предложения, а затем руководитель единолично принимает решение.

5-й стиль – все вместе выдвигают и оценивают альтернативы и принимают решение на основе консенсуса. Роль руководителя здесь, скорее, похожа на роль председателя, который выслушивает все решения, но не влияет на группу своим авторитетом.

При выборе эффективного стиля управления основной задачей руководителя является грамотная оценка потенциальных возможностей и потребностей работников, их вовлеченности и ответственности за результаты труда. Правильная мотивация персонала влечет за собой удовлетворенность работой и обеспечивает ее эффективность.

2.6.5 Делегирование полномочий

Делегирование полномочий, власти, ответственности

Одним из важнейших методов современного управления является делегирование полномочий.

Под делегированием в общем смысле понимается передача подчиненному прав и обязанностей из сферы действий руководителя.

Для выполнения рабочей задачи должна делегироваться и необходимая ответственность.

Руководитель должен сохранять за собой ответственность за руководство, которая не может быть делегирована.

Делегирование высвобождает время для выполнения руководящих функций и предоставляет возможность сотрудникам для раскрытия своих способностей.

Успешное делегирование предполагает готовность делегировать (желание), способность делегировать (возможность).

Эффективное делегирование предполагает соответствующую организацию труда: планируйте делегирование своих задач и следите за их выполнением и соблюдением сроков.

Степень соучастия сотрудников в процессе делегирования отражает умение руководителя выполнять свои функции.

По существу, хорошее руководство и делегирование — синонимы. Руководитель, не умеющий или не желающий пользоваться методами делегирования, несомненный руководитель. Пока он не научится всю исполнительскую работу делать руками подчиненных, над ним будет постоянно висеть угроза развала работы.

Современные научные концепции разделяют делегирование ответственности и делегирование власти, прав.

Ответственность — это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Ответственность руководителя — обязательство отвечать за выполнение задач и результаты труда подчиненных ему работников.

Полномочия — право использования ресурсов организации и возможность направлять усилия сотрудников на выполнения определенных задач. Полномочия передают от высших уровней управления — низшим.

Власть — реальная возможность использовать ресурсы организации и действовать или то, что человек действительно может делать.

Делегирование подразумевает передачу полномочий и задач другому лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Их излагают письменно или излагают устно.

Пределы полномочий определяются программой организации, правилами, функционально-должностными инструкциями. Пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления. Полномочия определяют, что вправе делать лицо, занимающее ту или иную должность.

По характеру полномочий принято различать два основных типа организационных полномочий: линейные и аппаратные.

Линейные полномочия — основной вид полномочий, появившийся одновременно с возникновением иерархических организаций. Они означают право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и

распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе.

Возникновение аппаратных полномочий вызвано усложнением организаций и управленческого труда, его разделением и специализацией руководителей. В результате такой специализации сформировался управленческий аппарат, главное назначение которого — помощь линейным руководителям в принятии и реализации решений.

Основными разновидностями аппаратных полномочий можно считать:

- рекомендательные;
- полномочия обязательного согласования;
- функциональные;
- параллельные.

Специфика управления с использованием делегирования полномочий

1. Как правило, на более низших уровнях управленческой иерархии сосредоточены опыт и умение узких специалистов - профессионалов, здесь концентрируется большая часть необходимой информации, поэтому наиболее верное решение и за более короткое время вырабатывается именно здесь.

2. Эффективность реализации решений повышается, когда их выполняют непосредственные работники конкретного участка работы, несущие персональную ответственность именно за подобный участок, а не за деятельность предприятия в целом.

3. Делегирование способствует резкому повышению ответственности исполнителя. При ответственности исполнителя не только за подготовку решения, но и за его реализацию, то удовлетворенность трудом данного специалиста повышается, а, следовательно, повышается качество деятельности предприятия в целом.

4. Делегирование освобождает руководителя от необходимости рассмотрения и решения массы второстепенных вопросов и выполнения большого числа рутинных операций.

5. Руководитель получает возможность всё свое внимание сосредоточить на решении основных принципиальных вопросов.

Обязанность руководителя – создание условий для эффективной работы системы в целом, а не ликвидация каждого сбоя в работе. В подобном случае руководитель сосредотачивает внимание на стратегии предприятия.

Технология делегирования полномочий

Использование делегирования – дело личное каждого руководителя. При этом руководитель исходит из своих способностей и возможностей, способностей своих подчиненных.

Схема делегирования внешне проста:

Организовать —> Передать —> Контролировать

Но передача части своей работы подчиненному — дело тонкое. Делегирование — это всегда постановка цели, предоставление средств и ответственность за получение качественных результатов.

Технология делегирования включает следующее: выбор сотрудника, инструктаж, стимулирование работы, наблюдение и предупреждение ошибок, помощь в случае необходимости, контроль, совместная оценка хода реализации цели и полученного результата, получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.

Делегирование части обязанностей — это не создание для подчиненных дополнительных трудностей, а забота об их профессиональном росте.

Прежде всего, руководитель должен обладать способностью найти работника, способного выполнять делегированные полномочия. Руководитель должен уметь формулировать конечную цель, промежуточные

задачи, установить критерии оценки и методы контроля деятельности исполнителя, продумать формы стимулирования.

При наличии многообразных функций понадобятся исполнители с разными способностями. При единении в понимании целей и задач управления предприятием руководителя и сотрудника, успех делегирования гарантирован, более того, руководитель и сотрудник связаны единым доверием.

Некоторые менеджеры не хотят расстаться с частью своей работы. Для этого есть ряд причин:

1. Опасение, что подчиненные недостаточно хорошо выполняют поручение (делают ошибки).
2. Недоверие по отношению к компетентности подчиненных.
3. Опасение того, что подчиненные слишком быстро приобретают высокую компетенцию.
4. Опасение потери своего значения и сопутствующих ему благ.
5. Опасение потери собственного авторитета или статуса.
6. Опасение того, что руководитель сам потеряет контроль за данным вопросом.
7. Страх перед риском.
8. Нежелание отдавать работу, которой руководитель сам хорошо владеет.
9. Неумение консультировать подчиненных и управлять ими,
10. Недостаток времени для консультирования ими подчиненных.

Но раз уж менеджер решился, выбрал подходящие для делегирования задачи и кандидата, то он должен:

- рассказать подчиненному, что он от него ждет, т.е. ясно, недвусмысленно изложить задачу;

- дать ему права и возможность действовать, не мешая при этом;
- сказать, как идут его дела (подчиненный должен знать, приближается ли он к цели или нет, на правильном ли пути);
- помочь, если подчиненный в этом нуждается (если не нуждается, то не нужно его опекать, контролировать);
- вознаграждать подчиненного.

Поручить — не значит самоустраниться. О регулярных консультациях можно договориться с исполнителем уже при выдаче ему задания.

Что же касается контроля — контролируйте лишь поэтапно и притом крайне тактично. Дайте человеку возможность самостоятельно принимать решения и получать запланированный результат. Поручение — это не задание для выполнения, это — цель для достижения.

Главная задача руководителя — обеспечить эффективную работу подчиненного коллектива. Одно из основных условий успеха в его работе — умело распределить работу, осуществляя общее руководство, координацию и контроль работы, создать условия для успешной работы подчиненных.

Эффективность делегирования еще более возрастает, если сотрудник убежден, что делегирование функций руководителем — признание компетентности и умения сотрудника. Вначале делегируют полномочия, затем власть, а уже затем — ответственность.

Вначале предполагают обязанности, которые должен выполнять сотрудник и для чего он наделяется соответствующими правами. Лучше делегировать обязанности и права, а ответственность — делегировать не следует. Делегирование обязанностей и прав необходимо четко фиксировать. Подразумевается издание соответствующего приказа, закрепление перечня функций за соответствующим лицом, внесение изменений в положение об отделе и в Должностные Инструкции.

Нормативно-правовые документы организации

Права и обязанности в пределах занимаемой должности в изложены в следующих нормативно-правовых документах:

1. Типовое положение о должности утверждается на 10 лет. В нем определены соответствующие права и обязанности по должности для разных учреждений, где эти должности предусмотрены.

2. ФДИ (функционально-должностная инструкция) по каждой должности, занимаемой сотрудником. Вводятся в действие руководителем предприятия и разрабатываются периодически один раз в 2 - 3 года. ФДИ представляет перечень основных обязанностей, прав, прямой ответственности работника и взаимоотношения по должности.

3. Именная (?) ФДИ разрабатывается на каждого сотрудника в дополнении к ФДИ, в ней наряду с прямой ответственностью предусмотрена и косвенная ответственность.

Устанавливая определенные обязанности, должностная инструкция подразумевает определенные права для возможности их исполнения. Функции любого работника, включая руководителя, всегда отображаются в обязанностях и ответственности, а средства для выполнения функций – в правах и власти.

Если определенная задача организации не делегирована конкретному сотруднику, то руководитель должен будет выполнить её сам.

Полномочия – организационное право, присущее данной должности, используя ресурсы организации, направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач. При этом сотрудники, занимающие определенную должность, принимая на себя ответственность (обязательства), выполнять поставленные задачи и отвечать за их удовлетворительное решение.

Лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнить её лично, оно остается только ответственным за удовлетворительное завершение работы.

Вся эффективность управления определяется тем, насколько руководитель делегирует свои полномочия.

Разделение функций между директором, заместителем директора аптеки, фирмы происходит на следующей основе:

1. Директор организации является единственным представителем коллектива в вышестоящей организации.
2. Ему доверена организация и представлено право распоряжаться деятельностью в установленных законодательством пределах.
3. Он несет всю полноту ответственности за деятельность вверенной структуры.

На основе этих положений с учетом объема, специфики традиционной работы структуры, деловых качеств и индивидуальных способностей распределяют обязанности между директором и заместителем директора. Подобное распределение функций и обязанностей способствует росту инициативы, выявлению способностей, демократизации управления, позволяет реально оценить деятельность сотрудника. Как правило, подобное распределение обязанностей закрепляют приказом по структуре (обязанности – перечень конкретных задач). Полномочия делегируют должности, а не индивиду, который занимает эту должность в данный момент. (Честь отдается мундиру, а не человеку).

Принципы делегирования полномочий

1. Норма управляемости
2. Единоначалие
3. Принцип соответствия между полномочиями и ответственностью (объем полномочий должен соответствовать уровню делегированной ответственности)

Норма управляемости

Она показывает, сколько подчиненных должны подчиняться соответствующему менеджеру, руководителю.

Различают широкую и узкую норму управляемости.

Для широкой (плоской) нормы управляемости характерно:

- небольшое число менеджеров
- короткие каналы связи
- небольшое число уровней управления

Для узкой нормы управляемости характерно:

- большое число менеджеров
- длинные каналы связи
- большое число уровней управления.

Выбор норм управляемости зависит от уровня управления, характера качеств подчиненных и самого руководителя. Кроме того, на выбор нормы управляемости влияют и другие факторы: квалификация сотрудников, их размещение (в разных регионах, разных помещениях, одной комнате), наличие заместителей, стиль управления.

Широкая норма управляемости предпочтительнее, когда работа комплексно и легко контролируется, мало зависит от другой, когда подчиненные способны работать независимо друг от друга.

Большинство теоретиков управления сходятся на том, что наилучшая норма управляемости: 5 – 10 человек.

Анализ нормы управления (АНУ). Метод АНУ

Каждый руководитель должен уметь рассчитать оптимальные нормы управляемости, используя метод АНУ. Для анализа АНУ используют две характеристики:

- деловые качества самого руководителя
- деловые качества подчиненных.

Деловые качества руководителя условно определяются количеством работы (в единицах АНУ), которую руководитель может выполнить в течение средней рабочей недели (40 часов в неделю).

С точки зрения АНУ всю работу руководителя можно разделить на три категории:

- контрольные функции (контроль за работой подчиненных)
- оперативные функции (собственные обязанности менеджера, которые нельзя поручить другим, работа за письменным столом)
- общие функции
- обязанности менеджера по отношению к фирме в целом, участие в совещаниях, заседаниях.

Можно довольно четко по времени определить длительность контрольных и оперативных функций. На выполнение общих функций менеджер тратит столько времени, сколько может. Сумма затрат на выполнение всех функций составляет полную нагрузку руководителя.

Для измерения работы руководителя используют единицы АНУ. Они показывают сколько единиц работы может выполнить руководитель в течение 40-часовой рабочей недели (например, если он может выполнить 25 единиц работы за неделю, то это означает, что он имеет показатель 25 АНУ или в часах:

$40 : 25 = 1,6$ часа (время, используемое на выполнение одной единицы работы).

Предусмотрены следующие условные стандарты:

20 АНУ – норма руководителя с небольшим опытом работы (приемлема на определенный период);

25 АНУ – средняя норма;

30 АНУ – норма для опытного руководителя с отличными природными данными (для которого не может быть немедленно предложено назначение на более высокую должность – не понимаю?).

Деловые качества подчиненных

С позиций АНУ подчиненные бывают низкого, среднего и высокого уровня. Деловые качества определяются временем, которое руководитель затрачивает на работу с подчиненными.

Низкий уровень – подчиненным указывают, что и как делать, постоянно контролируют работу (надсмотрщик-руководитель).

Средний уровень – подчиненным указывают, что и как делать и контролируя результат труда.

Высокий уровень – подчиненным указывают, что делать и контролируют результат – полностью делегируя полномочия.

Уровни деловой активности подчиненных также выражают в единицах АНУ:

У низкого уровня - 3 АНУ

У среднего уровня - 2 АНУ

У высокого уровня - 1 АНУ.

Следовательно, подчиненный низкого уровня отнимает у руководителя времени в 3 раза больше или в часах:

берем среднюю норму ($40 \text{ ч.} : 25 = 1,6 \text{ ч.}$) $1,6 \text{ ч.} \in 3 = 4,8 \text{ часа}$ в неделю

Методика анализа нормы управляемости руководителем содержит следующие 7 этапов:

1. Определение уровня подчиненных.
2. Расчет нагрузки руководителя по руководству подчиненными в единицах АНУ (функции контроля).
3. Сравнение полученного результата с нормативом.
4. определение возможного времени на выполнение оперативных и общих функций.
5. Расчет оперативной нагрузки руководителя в единицах АНУ.
6. Расчет времени на выполнение общих функций.

Принцип единоначалия

Сотрудник должен получать распоряжение только от одного руководителя и только перед ним отчитываться. Подчиненный не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю более высокого ранга. В то же время руководитель организации не должен отдавать распоряжение или приказ, сотруднику низшего уровня, минуя промежуточного начальника. (Эту цепь команд можно обойти только благодаря власти или неформальным отношениям).

При большой длине цепочки команд соблюдение единоначалия приводит:

- замедлению информации
- замедлению принятия управляемого решения.

Несмотря на эти недостатки в большинстве организаций принцип единоначалия соблюдается.

Принцип соответствия между полномочиями и ответственностью

Руководитель обязан делегировать работнику полномочия для выполнения тех задач, за выполнение которых работник принял на себя ответственность.

При нарушении этого принципа сотрудник должен либо отказаться от выполнения работы, либо попросить соответствующие полномочия, чтобы не провалить порученное дело. Т.е. делегирование требует эффективной связи подчиненного и руководителя. Делегирование связано с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель вправе заставить подчиненного эффективно выполнить задание. Деловые качества подчиненных также играют роль при осуществлении делегирования.

Зачастую руководитель не желает передать подчиненным полномочия по следующим соображениям:

1. Заблуждение – “Я сделаю это лучше“. В результате у руководителя меньше времени на функции планирования и контроля. Подчиненные

пассивны, не повышают квалификацию, т.к. не готовятся к продвижению по службе.

2. Отсутствие способности руководить. За текущими делами руководитель не в состоянии видеть перспективу и осознавать значение делегирования.

3. Отсутствие доверия к подчиненному. В результате сотрудник чувствует себя неуверенно и постоянно обращается к руководителю за советом.

4. Боязнь риска. Поскольку ответственность не делегируется, то руководитель опасается, что возникнут проблемы, за которые придется отвечать.

5. Отсутствие контроля. Руководитель обязан создавать систему контроля для владения постоянной информацией о ходе выполнения работы. Информация гарантирует, что проблема возникнет раньше, чем грянет катастрофа.

Вместе с тем, подчиненные нередко избегают ответственности и поэтому блокируют делегирование. Рассмотрим эти мотивы:

1. Сотрудник считает удобным спросить у руководителя, нежели самому решать проблему.

2. Боязнь критики за допущенные ошибки.

3. Недостаток прав для решения проблемы.

4. У сотрудника уже больше работы, чем он в состоянии выполнить.

5. Отсутствие уверенности в себе.

6. Отсутствие стимулов дополнительной ответственности.

Для устранения подобного положения руководитель должен предпринять следующие действия:

1. Создать систему эффективного контроля.

2. Соблюдать принцип соответствия прав и обязанностей.

3. Создать систему стимулов.

4. Повышать квалификацию в области управления.

Для эффективного делегирования необходимо:

1. Изучить возможные преимущества и степень риска, связанные с передачей полномочий.

Возможные выгоды:

- уменьшение напряжения руководителя
- лучшее развитие подчиненных
- более творческий подход к работе

Возможные препятствия:

- ущерб качеству
- риск невыполнения работы
- угроза сильной личности
- усложнение процесса принятия решений.

2. Изучить способности и характер подчиненных.

3. Использовать передачу полномочий как способ стимулирования труда подчиненных.

4. В любой ситуации практиковать передачу части своих полномочий.

5. Установить четкие методы отчета и контроля.

Следует иметь в виду, что служебное подчинение младшего по занимаемой должности старшему, исполнение служебной дисциплины является субординацией.

Отношения между структурными подразделениями одного или разных уровней в порядке согласования совместных действий являются координацией. Процесс обмена информацией между членами организации является межличностной коммуникацией. К основным видам коммуникации относят:

- беседу
- телефонный разговор
- документацию (отчеты)

- совещания
- видеозапись
- беседы с глазу на глаз.

2.6.6 Управленческие решения и ответственность

Полномочия и права, делегируемые руководителю, формируют круг проблем, которые он должен решать, разрабатывая и реализуя УР. За эту работу руководитель получает согласно договору материальное и моральное вознаграждение. Полномочия и права немислимы без обязанностей и ответственности за выполненную работу. Один из главных вопросов при принятии управленческих решений — это вопрос об ответственности руководителя, которая возникает в случае причинения вреда организации или элементам ее внешней среды. В словаре С.И. Ожегова имеются следующие толкования ключевых понятий данной темы.

Обязанность — это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.

Ответственность — это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках.

Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) — весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо, прежде всего, определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их.

Ответственность может быть официальной и личной, принудительной и добровольной. Последняя трактуется как черта характера человека — чувство ответственности (у некоторых людей обостренное чувство ответственности). Именно такая черта характера заставляет человека

выступать против нарушения прав человека, за экологическую безопасность среды обитания и др.

Под ответственность, в первую очередь, принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил.

Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

государством (законом) — и тогда речь идет о юридической ответственности;

руководством определенной организации — в этом случае ответственность можно определить как корпоративную (профессиональную);

гражданским обществом — тогда ответственность является социальной;

группой людей в процессе межличностного общения — такая ответственность называется моральной.

Таблица. 2.5.

Виды ответственности и механизмы контроля.

Виды ответственности	Механизмы контроля
Юридическая а) уголовная б) гражданская в) административная	Судебная система Органы исполнительной власти
Корпоративная а) дисциплинарная б) материальная	Иерархический контроль
Социальная	Общественное мнение
Моральная	Организационная культура

Юридическая ответственность частично или полностью касается тех видов ответственности, в которых закреплены регламенты, входящие в

состав государственных законов и норм государственного регулирования (например, Гражданский и Уголовный кодексы). Юридическая ответственность реализуется в форме замечания, выполнения предписанных действий, заключения под стражу, арест.

Профессиональная (корпоративная) ответственность и обязанность руководителя отражается в должностных инструкциях компании. Типовая должностная инструкция руководителя включает 4 раздела: общие положения, обязанности, права и ответственность. В качестве профессиональной ответственности могут применяться меры юридической, дисциплинарной и материальной ответственности.

Для уменьшения отрицательных последствий и ответственности все большее распространение находит страхование экономических рисков и профессиональной ответственности (страхование профессиональной ответственности нотариуса, водителя автомобиля, аудитора).

Дисциплинарная ответственность наступает за бездействие или ненадлежащее выполнение задания и реализуется в форме взыскания, замечания, выговора, перевода на другую работу, увольнения.

Административная ответственность наступает за совершение административного правонарушения, нарушение прав и свобод граждан. Базой для реализации административной ответственности является административное и гражданское право и другие регламенты.

Материальная ответственность призвана компенсировать полный или частичный ущерб от УР, нанесенный руководителем в материальной или денежной форме.

Социальная (Этическая) ответственность наступает в случае нарушения руководителем этических норм, представляющих систему общих ценностей и правил этики, соблюдение которых является обязательным для всех работников организации. Этические нормы включают количественные или качественные оценки о смысле жизни,

назначении человека, содержании добра и зла, моральном долге, нравственных принципах и идеалах. Ответственность реализуется в форме изменения общественного мнения о руководителе, вынесения ему общественного порицания, объявления о его несоответствии должности по этическим соображениям.

Моральная ответственность – это способность личности самостоятельно управлять своей деятельностью, отвечать за свои поступки. Быть свободным, самостоятельным — значит быть ответственным. Свобода и ответственность находятся в прямой зависимости: чем шире свобода, тем больше ответственность. Виды ответственности определяются тем, перед кем/чем и за что человек несет ответственность. Это может быть: - ответственность перед самим собой; -ответственность за конкретные действия и поступки перед другими людьми; -ответственность перед миром и человечеством, проявляющаяся и забота о мире, вызванная тревогой о нем. Мера моральной ответственности у разных людей в различных ситуациях неодинакова.

2.6.7 Влияние паники на подготовку управленческих решений

Словом «паника» обозначают безотчетный ужас внезапно появляющийся у людей при ознакомлении с необычной информацией. С.И. Ожегов трактует панику как крайний неудержимый страх, сразу охватывающий человека или многих людей. **Паника (состояние паники)** – это кратковременная потеря логики в мыслительной деятельности при подготовке и принятии решений.

Причины паники:

1. Патологические медицинские заболевания и психологические расстройства (невротические расстройства, эндогенные и органические заболевания ГМ).
2. Особые социальные состояния (обстоятельства, препятствующие удовлетворению человеком его основных биологических

и социальных потребностей).

3. Случайное стечение напряженных ситуаций (в наборе каждодневных ситуаций может быть такое их сочетание, что они усугубляют друг друга).

Причины панического настроения:

- повышенный уровень эмоциональной возбудимости и активности внешней среды;
- потеря веры в руководство;
- изнуренность и утомленность работников - СХУ; пониженный тонус сознательной активности;
- несоответствие сильной значимости ситуации слабым ожиданиям; паникер на руководящей должности;
- стечение обстоятельств.

Состояние паники – это признак и первый этап развития стресса у человека.

Совокупность набора качеств человека и имеющейся конкретной напряженной или неожиданной ситуации определяет уровень страха, возникающего у человека. Индивидуальная паника - это беспомощное состояние человека, потеря уверенности в своих силах.

Таблица 2.10.

Влияние качеств человека на продолжительность паники.

Личностные качества человека	Значение качества,	Значение качества,
Воля	Слабая («я хочу»)	Сильная («так надо», «я должен»)
Эмоции	Неуравновешенные	Уравновешенные
Темперамент	Холерики и	Сангвиники
Внушаемость	Сильная	Слабая
Профессионализм	Низкий	Высокий
Опыт	Малый	Большой

Ответственность	Технологическая	Гуманитарная
Здоровье	Слабое	Крепкое
Страх	Сильная реакция	Слабая реакция
Характер внимания:		
- устойчивость	рассеянная	сконцентрированная
- объем	малый	большой
- распределенность	малое количество запоминаемых	большое количество запоминаемых
- переключение	малая скорость	большая скорость
Рискованность	Оправданная	Неоправданная
Тип мышления	Эвристический	Алгоритмический
Одержимость	Безумная,	Целенаправленная

Паника (состояние паники) — это кратковременная потеря системности в мыслительной деятельности человека при подготовке и реализации решения. Системность выражается в логике мышления, использовании накопленных знаний и приобретенного опыта, представлении себя в качестве объекта и субъекта управления.

Паника — составляющая стресса человека.

Стресс — это состояние или процесс повышенного нервного напряжения из-за наличия напряженных или исключительных ситуаций, вызывающих страх. Общие положения теории стресса были сформулированы **Г. Селье** в 1963 г.

Стресс включает 5 состояний, распределенных по 4 схемам (рис.2.22).



T0 — время осознания страха; T1 — время состояния внутренней паники; T2 — время напряженной логической мыслительной деятельности; T3 — время, потраченное на формирование или реализацию необычных решений по ситуации); T4 — время реализации нелепых действий

Рисунок 2.22. Место паники в общей схеме стресса у человека

В состоянии паники человек или группа людей может временно потерять способность разумно принимать или оценивать решения, нацеленные на

преодоление обстоятельств, вызывающих страх. Осмысленный процесс деятельности человека или группы людей характеризуется использованием имеющихся знаний и опыта для разработки решений в виде выводов или конкретных действий.

4 схемы стресса:

- 1) осознание страха, затем внутренняя паника и реализация нелепых действий;
- 2) осознание страха, затем внутренняя паника **(без опасных действий)**;
- 3) осознание страха, затем внутренняя паника, напряженная логическая мыслительная деятельность и разработка необычных решений;

4) осознание страха, затем напряженная логичная мыслительная деятельность и разработка необычных решений.

В зависимости от схемы развития стресса общее время стресса (T_c) определяется:

$$T_c = T_0 + T_1 + T_4; T_c = T_0 + T_1;$$

$$T_c = T_0 + T_1 + T_2 + T_3; T_c = T_0 + T_2 + T_3.$$

Время паники ($T_{п}$) равно: $T_1 + T_4$. В зависимости от времени T_4 (реализация немислимых действий) выделяют два состояния: полное оцепенение и неосмысленные паникерские действия.

Различают 4 уровня работоспособности в условиях стресса. Работоспособность (P) характеризуется соотношением между временем паники ($T_{п}$) и общим временем стресса (T_c):

$$P = T_{п} / T_{сх} 100\%.$$

Люди, находящиеся в полной депрессии, — **паникеры**.

Паникер может и сам стать источником групповой или массовой паники. В данном случае стресс вырождается в одно паническое состояние. Факт частой отмены или замены управленческих решений является косвенным свидетельством наличия паники.

Паникой могут быть охвачены руководители мелких компаний, менеджеры крупных компаний, высшие руководители стального треста, трейдеры фондовой биржи и т.д.

Набор качеств человека должен соответствовать конкретной напряженной или неожиданной ситуации, вызывающей у него страх. При этом ситуация может быть скоропреходящей или длительной, детерминированной или с элементами неопределенности.

Паника обычно приводит к буму для одних и к депрессии для других людей.

Паника может иметь индивидуальный или коллективный характер.

Индивидуальная паника — это беспомощное состояние, потеря уверенности в своих силах. Это состояние может длиться сколь угодно долго. Поэтому роль общества или авторитетного человека, которые могут помочь преодолеть индивидуальную панику, является очень важной. Паника часто свойственна одержимым людям.

Коллективная паника — это беспомощное состояние группы людей. Она проявляется среди социальных или профессиональных групп населения на напряженную или исключительную ситуацию, вызывающую страх («социальная паника»). Для каждой коллективной паники обычно имеется один основной источник напряженной или исключительной ситуации, вызывающей страх.

Закрепление в сознании человека панических состояний приводит к патологическому медицинскому заболеванию — панической атаке.

Паническая атака провоцируется стрессовыми должностями, которые характеризуются повышенным вниманием, важностью принимаемых или исполняемых решений, и находятся под постоянным контролем вышестоящих инстанций.

Даже простая ситуация может оказаться напряженной и вызвать страх у работника, не имеющего соответствующей профессиональной подготовки или времени для ее обработки. Поэтому при работе в предполагаемых условиях паники необходимо организовывать коллективную работу по подготовке и реализации управленческих решений, с тем чтобы в ней нашелся хотя бы один человек, не подверженный панике. Например, управленческие решения необходимо дублировать несколькими работниками.

Состояние паники оказывает существенное влияние на мыслительную деятельность человека: снижает эффективность интеллектуальных процессов мышления и повышает действенность простых, многократно применяемых действий. Паническое состояние формирует положительные и

отрицательные особенности в мыслительной деятельности человека. Положительные аспекты: активизация психики и ускорение психических процессов, улучшение гибкости мышления и оперативной памяти.

Отрицательные аспекты: ухудшение понимания и мышления, скованности или хаотичности движений (предложений), затруднение самоконтроля и прогнозирования, неоднозначность восприятия и обработки информации.

Выделяют особенности **влияния индивидуальной и коллективной паники на трех этапах:** при подготовке решения, при выполнении решения, при функционировании результата решения.

Первый этап характеризует профессионализм будущего решения. Разработка решения предполагает участие как специалистов в экономической, технологической и других сферах деятельности, так и руководителей соответствующих подразделений организации. Увеличение числа работников, принимающих участие в разработке решения, уменьшает влияние паники и может даже исключить ее полностью. Однако стоимость такого решения возрастает, что может существенно отразиться на себестоимости продукции. К непредсказуемым трудностям, вызывающим страх и панику, относятся: падение курса валют или акций, выход на освоенный рынок продукции конкурента и т.д.

На втором этапе — выполнение решения — базой для паники может быть несоответствие реальных условий выполнения решения запланированным. И это естественно, так как с течением времени ряд параметров может существенно измениться. Для долговременных процессов реализации решений существует опасность нереагирования на малые сигналы предстоящей опасности. Учет малых сигналов дает возможность для своевременных корректировок и предотвращения нежелательного хода событий. Для этого каждое решение должно сопровождаться системой контроля и реагирования на отклонения.

На третьем этапе — результаты выполнения решения — базой для паники могут служить прямые и косвенные отрицательные последствия уже выполненного решения в экономической, социальной, экологической и других областях. Уменьшению вероятности паники способствует соответствие решения действующему законодательству и уставным документам организации, получение сертификатов и актов независимых экспертов.

Причины паники: внешние и внутренние. К **внешним** относятся три группы причин:

патологические медицинские заболевания и психологические расстройства;

особые социальные обстоятельства;

случайное стечение обстоятельств.

Внутренние причины, определяемые условиями работы:

устойчивая изнуренность и крайняя утомленность работников;

сильно пониженный тонус сознательной активности;

повышенный уровень эмоциональной возбудимости и активности внешней среды;

потеря веры в руководство;

несоответствие сильной значимости ситуации слабым ожиданиям;

назначение паникера на руководящую должность;

стечение обстоятельств.

Методология работы в условиях паники:

моделирование типовых напряженных ситуаций, вызывающих страх как у самого участника тренинга, так и у людей, за которых он ответственен, и отработка действий по преодолению стресса;

создание и поддержание в постоянной готовности спецсредств для пожаротушения, борьбы с наводнением, эвакуации населения и техники во время стихийных происшествий и т.д.;

формирование неприкосновенных запасов питания, энергии и других элементов жизнеобеспечения людей и животных;

страхование людей и их ответственности при деятельности повышенного риска;

отработка профессиональных навыков организаторской деятельности:
уяснение и осознание приоритетов потребностей и интересов человека и общества;

умение выбирать приоритеты целей личности, коллектива и общества;
отработка навыков брать на себя ответственность за действия и жизнь подчиненных или подопечных людей;

отработка навыков организовывать отдельных людей и коллективы на рутинные виды деятельности;

отработка навыков автономной организаторской деятельности в течение нескольких часов или даже дней;

отработка навыков самовнушения, самостимулирования и самооценки.

К положительным аспектам паники относят активизацию психики и ускорение психических процессов, улучшение гибкости мышления и оперативной памяти. К отрицательным – ухудшение понимания и мышления, скованность или хаотичность движений (речи), затруднение самоконтроля и прогнозирования, неоднозначность восприятия и обработки информации.

Групповая или коллективная паника проявляется среди социальных и профессиональных групп населения как реакция на напряженную или исключительную ситуацию, вызывающую страх (социальная паника). Для нее обычно имеется один основной источник напряженной или исключительной ситуации. Организационной базой для паники служит закон самосохранения:

«Каждая система стремится сохранить себя (выжить) и использует для достижения этого весь свой потенциал (ресурс)».

Влияние паники рассматривается на 3 уровнях: при подготовке решения, при выполнении решения, при оценке последствий решения. Первый этап характеризует профессионализм будущего решения. На втором этапе базой для паники может быть существенное несоответствие реальных условий выполнения решения запланированным. На третьем этапе базой для паники могут служить прямые и косвенные отрицательные последствия уже выполненного решения в экономической, социальной, экологической и других областях.

Приемы минимизации отрицательных последствий ПРУР в условиях паники:

- моделирование типовых ситуаций, вызывающих страх у участников и отработка действий по его преодолению;
- создание и поддержание в постоянной готовности спецсредств; формирование неприкосновенных запасов питания, энергии, денег и прочее;
- страхование людей и их ответственности при деятельности повышенного риска;
- создание сбалансированного портфеля акций и запасов валюты; отработки профессиональных навыков организаторской деятельности;
- уяснения и осознания приоритетов потребностей и интересов человека и общества;
- умения выбирать приоритеты целей личности, коллектива и общества;
- отработки навыков брать на себя ответственность за действия и жизнь подчиненных или подопечных людей;
- отработки действий по экстремальному графику работы;
- отработки навыков организовывать отдельных людей и коллективы на рутинные виды деятельности;

- отработки навыков автономной организаторской деятельности;
- отработки навыков самовнушения, самостимулирования и самооценки.

Заранее учесть все напряженные ситуации, чреватые страхом, не представляется возможным, только накопление опыта работы с подобными ситуациями позволяет постепенно выработать у руководителей способность к оптимальному поведению во время паники и правильной подготовке и реализации УР.