

Владимирский государственный университет

**М. И. ЗАКИРОВА
А. А. ПОСАЖЕННИКОВ
К. В. НАЗВАНОВА**

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ**

Учебное пособие

Владимир 2023

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

М. И. ЗАКИРОВА
А. А. ПОСАЖЕННИКОВ
К. В. НАЗВАНОВА

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебное пособие

Издание 2-е, дополненное

Электронное издание



Владимир 2023

ISBN 978-5-9984-1685-9

© Закирова М. И.,
Посажеников А. А.,
Названова К. В., 2023

УДК 658
ББК 65.290

Рецензенты:

Доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры менеджмента Российской академии
народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал)
П. Ю. Макаров

Доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой бизнес-информатики и экономики
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
И. Б. Тесленко

Закирова, М. И. Принятие решений при реализации стратегических изменений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / М. И. Закирова, А. А. Посажеников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Изд. 2-е, доп. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2023. – 550 с. – ISBN 978-5-9984-1685-9. – Электрон. дан. (7,84 Мб). – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: Intel от 1,3 ГГц ; Windows XP/7/8/10 ; Adobe Reader ; дисковод CD-ROM. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены стратегические аспекты разработки и реализации управленческих решений, а также особенности управления организационными изменениями. Материал обновлен и дополнен, адаптирован для использования в магистратуре; усилена практическая составляющая для будущих бакалавров.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление (бакалавриат), 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление (магистратура), 38.04.10 – Жилищное хозяйство и коммунальная инфраструктура (магистратура).

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 22. Табл. 19. Библиогр.: 35 назв.

ISBN 978-5-9984-1685-9

© Закирова М. И.,
Посажеников А. А.,
Названова К. В., 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	8
Тема 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ	8
Тема 2. ИНФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ	32
Тема 3. ПРИЗНАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.....	53
Тема 4. ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРОБЛЕМНУЮ СИТУАЦИЮ.....	71
Тема 5. КАДРОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	99
Тема 6. ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ.....	120
Тема 7. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	139
Тема 8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМ.....	159
Тема 9. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ РЕШЕНИЙ	181

Тема 10. МЕТОДЫ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	205
Тема 11. ПОДХОДЫ К ГЕНЕРАЦИИ АЛЬТЕРНАТИВ	227
Тема 12. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ	243
Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	264
Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. СИСТЕМНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ.....	264
Тема 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДIZESУ	276
Тема 3. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ	294
Тема 4. ПРЕДМЕТ И МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	307
Тема 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	321
Тема 6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОПТИМИЗАЦИЯ	345
Тема 7. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ	371
Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ	387
Тема 9. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ	404

Тема 10. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ: СУЩНОСТЬ, ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРИЧИНЫ И МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ	431
Тема 11. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ	445
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ	481
СПИСОК ВОПРОСОВ И ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ.....	489
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ.....	532
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	545
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	546

ВВЕДЕНИЕ

Изучение дисциплин, ориентированных на повышение качества принимаемых решений, позволяет сформировать у слушателей систематизированные представления о теории и практике функционирования системы государственного и муниципального управления в Российской Федерации, а также способствует пониманию традиционных подходов к практике государственного и муниципального управления в современных реалиях.

Государственное и муниципальное управление уже существует и развивается как отдельная отрасль научного знания, имеет системный характер и опирается на достижения большого числа исследователей в различных отраслях науки.

Понимание населением процессов разработки управленческих решений будет способствовать оптимизации государственных расходов и структуры органов власти, выполнению всех государственных функций. Реализацию управленческих решений необходимо рассматривать с позиции преодоления сопротивления социально-экономических систем изменениям, инертности административного подхода, а результат принятого решения оценивать с позиции обратной связи, что в конечном итоге укрепит доверие к органам государственной и муниципальной власти со стороны населения и предпринимательского сообщества.

Цель освоения учебного пособия – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и исполнения государственных решений в разных сферах управления.

Особенность пособия заключается в том, что наряду с изучением традиционных вопросов принятия управленческих решений авторы рассматривают решение стратегических проблем, предоставляя студентам комплекс практических заданий для закрепления материала.

В результате освоения пособия студенты будут:

1) уметь:

- определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков;
- находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения;
- находить организационно-управленческие решения в нестандартных ситуациях и быть готовыми нести за них ответственность;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления;
- проводить оценку качества реализации проектов с государственным и муниципальным участием, а также реализации потенциала проектной команды;

2) знать:

- особенности управления муниципальными предприятиями, организациями и учреждениями жилищно-коммунального комплекса;
- методы и специализированные средства для аналитической работы системы государственного и муниципального управления;
- методы контроля исполнения;
- процессы распределения полномочий и ответственности на основе их делегирования;

3) владеть навыком проектирования организационной структуры.

Таким образом, ключевой момент освоения материала пособия – понимание основных методов и технологий, используемых органами власти при принятии управленческих решений на всех уровнях, что в конечном итоге направлено на достижение социально-экономических целей Российской Федерации.

Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Теоретическая часть

«Государство является формой политической организации общества. Основное его назначение состоит в защите существующего общественного строя и порядка посредством воздействия на деятельность и поведение людей волей, авторитетом власти, принуждением и другими методами.

Признаком государства выступает наличие определенной территории, на которую распространяется его юрисдикция, а также права, закрепляющие систему санкционированных норм, особых органов и учреждений, реализующих властные функции, т. е. системы управления.

Таким образом, понятие «управление» можно определить как целенаправленное, организующее и регулирующее воздействие людей на собственную, общественную, коллективную жизнедеятельность в определенных целях и интересах. Управление может осуществляться как в форме самоуправления, так и через специально созданные институты: государственные, хозяйственные, политико-партийные, общественные и другие структуры.

В научной литературе управление классифицируется по различным основаниям.

Г. В. Атаманчук. Классификация видов управления в зависимости:

– от сфер общественной жизнедеятельности: управление обществом в целом, экономическое, социальное, политическое управление, духовноидеологическое управление;

– структуры общественных отношений: управление экономическим и соответственно политическим, социальным и духовным развитием общества;

– объектов управления: экономическое (хозяйственное) управление, социально-политическое управление, управление духовной жизнью;

– характера и объема охватываемых управлением общественных явлений: управление обществом, государством, отраслями и сферами народного хозяйства, управление предприятиями, организациями, учреждениями, фирмами и т. д.

Е. В. Охотский. Классификация видов управления в зависимости от субъекта управления:

– государственное управление (реализуется государственным аппаратом от имени народа, по поручению народа и во имя народа, распространяется на все общество (и все его подсистемы) как управляемую целостность;

– местное самоуправление (объектом такого управления являются жители определенной административной территории (муниципального образования), которые непосредственно или через создаваемые структуры (органы местного самоуправления, муниципальные службы) управляют делами своего муниципального образования, причем за свои средства и под свою ответственность;

– менеджмент (управление собственностью со стороны собственника);

– общественное управление (силами выборных органов различных общественных формирований – партий, профсоюзов, творческих, спортивных, научных сообществ, союзов, ассоциаций);

– групповая саморегуляция (кооператив, товарищество садоводов, ассоциация социологов и др.), в рамках которой люди свободно и добровольно объединились и сами на договорных началах управляют своей деятельностью;

– единоличное управление (управление со стороны субъекта своими же действиями и поступками).

В качестве видов управления также выделяют плановое, территориальное, межотраслевое, стратегическое, программно-целевое и др.

Среди всех видов управления государственное управление занимает особое место. Это связано с тем, что, с одной стороны, государственное управление – это механизм реализации властных полномочий государства по руководству, организации и целенаправленному государственно-властному воздействию на общество и все его подсистемы. С другой – особый вид профессиональной деятельности по реализации законодательных, исполнительных, судебных и иных

властных полномочий государства в целях реализации его правотворческих, правоисполнительных, правоохранительных и воспитательных функций.

Наиболее адекватно суть государственного управления раскрывает термин «управляющее воздействие», т. е. реальное побуждающее, заставляющее, изменяющее и преобразующее влияние на сознание, поведение и деятельность людей. Кроме того, термин «государственное управление» характеризует и отрасль научных знаний.

Объект науки государственного управления – государство и его аппарат, различные подразделения органов государственного и муниципального управления как в целом, так и в отдельных его частях, подсистемах и институтах.

Предмет – сущность, содержание и закономерности государственного управления; структура, принципы, формы, методы и правовые основы взаимоотношений государства (как субъекта управляющего воздействия) и общества (как объекта этого воздействия); особенности управленческих проявлений в различных сферах (политике, экономике, социальной сфере, международных отношениях и др.); объективные условия и субъективные факторы, обуславливающие характер управления.

Необходимость государственного управления вытекает из потребности обеспечить реализацию политики государства, направленной на эффективное использование природных, трудовых, материальных и информационных ресурсов, справедливое перераспределение доходов и гарантирование основных социальных прав, поддержание общественного порядка.

Государственное управление реализуется через управленческие функции государственных органов. По субъекту воздействия, объему (масштабу), средствам и характеру воздействия на объект управления их можно разделить на социально-организационные и внутриорганизационные.

Социально-организационные функции государственного управления направлены на все многообразие общественных процессов, происходящих во внутригосударственной жизни. В них заключен основной смысл управленческой деятельности государства, реализуется его предназначение по выполнению своих обязанностей перед обществом.

Внутриорганизационные функции государственного управления нацелены на организацию, упорядочение, активизацию деятельности всех структур государственного аппарата, придание ей определенности и динамизма.

По содержанию и глубине воздействия на систему общественных отношений функции государственного управления делятся на общие и специфические.

Общие функции государственного управления отражают сущностные моменты и присутствуют практически в любом управленческом взаимодействии его субъектов и объектов. В теории управления в числе таких наиболее значимых функций выделяются следующие: организация, планирование, прогнозирование, мотивация, регулирование, контроль.

Специфические функции государственного управления находят свое воплощение в конкретных проявлениях всего многообразия возникающих на практике ситуаций, где необходимо действовать только от имени государства, реализуя его компетенцию. В их числе можно назвать функции правоприменения, проведения выборов и референдумов, государственный статистический учет (перепись населения), лицензирование видов деятельности, регулирование особых правовых режимов (президентского правления, чрезвычайного положения, свободных экономических зон) и ряд других.

Методы управления – это способы и приемы целенаправленного воздействия на участников управленческих отношений с целью реализации функций управления и решения поставленных задач. В случае государственно-управленческой деятельности методы управления можно рассматривать как способы и приемы властно-управленческого воздействия на социум и его отдельные сегменты в процессе реализации полномочий государства по упорядочению общественных отношений.

Методы функционирования органов государственной власти можно квалифицировать в качестве прямого административного или косвенного регулирующего воздействия со стороны органов государственной власти на соответствующие объекты управления независимо от конкретной области общественной жизни. К первой группе относятся методы правового регулирования, убеждения, принуждения, публичного администрирования, государственного контроля и др. Ко

второй – воспитания, демократизации управления, размещения государственных заказов, налогообложения, определения таможенной стоимости товара и др.

Методом правового регулирования государство через свои органы осуществляет воздействие на общественные отношения, позволяя их участникам совершать действия правового характера, предоставляя им соответствующие права и налагая на них определенные обязанности, а также дает возможность выбора вариантов поведения в пределах, установленных правовыми нормами.

Метод убеждения наиболее предпочтителен в государственном управлении. Использование этого метода требует авторитета власти, создания определенных условий, социального климата, наличия веских аргументов. Однако в государственном управлении невозможно полагаться только на метод убеждения. Если метод убеждения оказывается нерезультативным, неизбежным становится использование метода принуждения, например, когда возникает угроза государственной целостности, совершаются преступления и т. д.

Государственное строительство, формирование и функционирование государственных и муниципальных властных структур, правовой системы и многое другое, касающееся укрепления государства и его институтов, достигается с помощью метода публичного администрирования, под которым понимается совокупность способов воздействия государства на его граждан, система мер, применяемых государственными институтами, посредством которых реализуются функции государственного управления. Методом государственного контроля обеспечивается соблюдение законов и других правовых актов, издаваемых государственными органами.

В научной и учебной литературе государственное управление рассматривается:

- как сознательное организующее и регулирующее воздействие государства на общественную (публичную) жизнедеятельность людей в целях ее упорядочения, сохранения или преобразования;

- процесс регулирования и упорядочения жизнедеятельности и отношений личности, коллектива, государства и общества, установления рациональных взаимосвязей между ними путем применения государственной власти;

– целенаправленное, организующее и регулирующее воздействие государства (через систему государственных органов, организаций и соответствующих должностных лиц) на общественные процессы, сознание, поведение и деятельность людей;

– применение-использование политической власти для контроля-регулирования внутригосударственных дел, как способ осуществления власти в регулировании экономических и социальных ресурсов общества для их развития.

Ключевую роль в системе государственного управления играют решения. Именно они формируют легитимный процесс государственного управления. Решения как выражение управляющего воздействия формируют направления развития. Система государственного управления формирует обратную связь и в конечном итоге дает время для размышления и достижения относительно стабильных выводов. Если выводы не совпадают с ожиданиями, возможно, необходимо вернуться назад и переопределить цели и/или показатели эффективности.

Это постоянный процесс, цель которого состоит в том, чтобы получить информацию, которая достаточно хороша, чтобы сделать осознанный выбор. Возможно, потребуется вернуться назад и улучшить оценку последствий. Важно понять, когда требуется более тщательное и глубокое исследование неопределенности, а когда данных достаточно. Это сложный вопрос, в качестве общего руководства необходимо понимать состояние следующих параметров:

- чувствительность оценочного следствия к неопределенности;
- близость предполагаемого следствия к стандарту или цели;
- высокая цена ошибки;
- высокая степень несогласия среди экспертов;
- чувствительность решения к неопределенности.

Последний пункт, вероятно, наиболее важный (и в значительной степени служит синтезом других пунктов). Многие оценки эффективности очень неопределенны, однако не являются важными факторами, влияющими на окончательное решение. Вместе с тем, если показатель результативности играет центральную роль в обсуждениях и является весьма неопределенным, то целесообразно сделать паузу и, если ресурсы позволяют, предпринять инициативы, направленные на уточнение данных, формирование моделей или поиск аналитических материалов, на которых основаны оценки. Понимание наилучшей до-

ступной информации служит ключом к правильному государственному решению.

Но все-таки стоит разобраться, что подразумевается под «наилучшей имеющейся информацией». Для понимания категории «наилучшая доступная информация» группе, вовлеченной в процесс работы над решением, необходимо ответить на такие вопросы:

1. Как мы можем точно знать, что такое «наилучшая доступная информация»? Как меняется наше понимание «наилучшей имеющейся информации»?

2. Каким образом следует собирать и интегрировать информацию из различных источников, включая знания ученых, местных жителей?

3. Кто такой эксперт? Имеется большое количество лиц, обладающих соответствующими экспертными знаниями. Это больше не область исключительно для подготовленных ученых. Что позволяет рассматривать опыт или профессиональную подготовку того или иного лица в качестве надежного источника информации о последствиях?

4. Как можно получить обоснованные суждения от экспертов? Хотя методы экспертного суждения могут быть достаточно сложными и ресурсоемкими, существуют ли передовые методы, которые можно легко использовать без специальной подготовки? В какой степени целесообразно поощрять дискуссию между экспертами или между экспертами и другими участниками в рамках процесса принятия решений?

5. Как можно разработать исследования и модели, которые будут полезны для принятия решений? Легко потратить огромное количество времени и денег на заполнение информационных пробелов. Существуют ли руководящие принципы для проведения аналитических исследований и определения приоритетов, а также для разработки моделей, полезных для лиц, принимающих решения, при разумном использовании ограниченных ресурсов?

6. Как можно критически проанализировать конкурирующие утверждения и гипотезы о последствиях для обеспечения высоких стандартов качества информации при принятии решений?

Как правило, лица, принимающие решения, опираются на имеющиеся «научные знания» для принятия обоснованных решений. Для большинства современных наблюдателей научный процесс предпола-

гает наличие следующих свойств: систематичность и повторяемость методологии, акцент на тщательное рассмотрение, скептицизм, переоценка и обучение, профессиональная независимость, объективность и подотчетность, контроль качества с помощью коллегиальной оценки и транспарентность.

Наука давно считается наиболее широко признанным источником достоверной информации о последствиях для принятия государственных решений и не без веских оснований. Когда мы говорим о науке как источнике знаний для принятия решений, то имеем в виду все естественные, биологические науки, экономику, прикладные инженерные и технологические, а также социальные науки, в том числе и науки о принятии решений. Каждая из этих дисциплин характеризуется определенными научными методами определения гипотезы, составления явных прогнозов на основе этой гипотезы, записи опровергающих и подтверждающих наблюдений и т. д. Это и сделало науку столь успешной за последние 200 лет. Однако зависимость от «научных знаний» в современном мире снижается, и слепое доверие к научным экспертам и институтам ослабевает, так как другие виды знаний все чаще рассматриваются как привносящие законные идеи в процесс принятия решений.

Этот сдвиг наиболее ярко проявляется в Западной Европе, где реакция общественности на наиболее актуальные вызовы современности превратилась в кризис для научных и политических институтов. Подобные противоречия становятся все более заметными во всем мире и являются одной из основных тем в области управления. Одна из причин подобного кроется в том, что изменился характер вопросов, на которые наука призвана отвечать, в то время как характер научного исследования и его представления в рамках процесса выработки государственной политики не изменились или не успевают за ним.

Что касается управления природными ресурсами, здоровьем человека и окружающей средой, то в настоящее время наука регулярно работает в условиях несводимых неопределенностей и неразрешимых конфликтов ценностей, т. е. в ситуации, которую некоторые ученые назвали «постнормальной наукой». Перед лицом этих вызовов встают призывы к расширению участия общественности, демократизации экспертных знаний и созданию так называемого «расширенного коллегиального сообщества» для содействия разработке и коллегиально-

му обзору научных результатов. Основные тенденции включают признание ограниченности традиционных научных знаний, рассмотрение ценностной основы для принятия решений, понимание последствий неопределенности и ограниченности возможностей экспертов, признание роли местных и традиционных знаний и улучшение подотчетности и коммуникации между учеными и общественностью.

Такая демократизация экспертных знаний и науки приводит к размытию «правильной» информации для принятия решения. Мы исходим из того, что определение знаний для использования в процессе принятия решений является не столько поиском истины, сколько переговорами, в ходе которых группа по существу соглашается достичь общего понимания или толкования истины для конкретных целей настоящего решения, с этой группой участников и с учетом этого мандата лиц, принимающих решения. Данная концепция правильно признает, что знания о последствиях должны быть чутко реагирующими на экономическую, социальную и правовую среду, в которой принимаются государственные решения. Вместе с тем это также создает тревожные возможности: различия между экспертными и непрофессиональными знаниями становятся настолько размытыми, что утрачиваются важные идеи. Ложная информация, основанная на неверном понимании или неискренних мотивах, используется наряду с высококачественной информацией или поощряется ложное сближение, так что неопределенность в ключевых источниках информации о последствиях скрыта.

С точки зрения качества решений концепция работы над взаимосогласованной базой знаний для конкретного решения является разумной и оправданной целью в том случае, когда неопределенность адекватно характеризуется в представлении последствий и отражается в развитии альтернатив. Необходим строгий, но понятный подход к оценке последствий с привлечением различных экспертов. Правильно дифференцировать и впоследствии придерживаться следующих типов альтернатив:

- «надежных» альтернатив (хорошо зарекомендовавших себя в условиях ряда неопределенностей);
- «осторожных» (основанных на консервативных оценках воздействия на чувствительные ресурсы);

– «адаптивных» (предназначенных для содействия обучению с течением времени и создания механизмов обзора для включения этого обучения в будущие решения).

В рамках данного исследования мы подчеркиваем те подходы, которые обеспечивают баланс между использованием специализированных знаний экспертов и реальных идей из сложившейся практики с учетом используемого опыта, наблюдений и здравого смысла практиков для интерпретации и использования этих знаний способами, соответствующими принимаемому решению.

Как отмечают исследователи Коглианезе и Марчант, «учреждения должны разъяснять свои решения, ссылаясь не только на научные данные, но и на политические принципы, которые говорят о ценностном выборе, присущем их принятию решений». Несмотря на то что мы не пытаемся облегчить интеграцию различных знаний, мы заметили, что это был полезный способ помощи лицам, принимающим государственные решения, и предлагаем пять подходов, основанных на наших наблюдениях.

1. Сосредоточьтесь на данном решении. Людей разделяют споры о том, какой источник знаний является более правильным, но их объединяет желание найти творческие решения. Вовлекая людей в процесс, сосредоточенный на принятии решения, многие из трудно-разрешимых дебатов о протоколах, правах интеллектуальной собственности и дисбалансах власти не становятся менее важными, но сделать отдельные разногласия менее актуальными для рассматриваемой проблемы, либо позволяют сосредоточить людей на существенных аспектах. Кроме того, вопросы о качестве и актуальности информации не могут быть определены без ссылки на соответствующее решение.

2. Отдельные факты и ценности. Знания, привносимые в процесс принятия решений, включают как знания о «том, что есть» – условия или прогнозы относительно ресурсов, – так и о «том, что должно быть» – какие действия следует предпринять.

Хотя некоторые утверждают, что такое различие не может быть проведено на законных основаниях, мы видим, что в контексте принятия решений это различие может и должно быть уточнено, поскольку факты и ценности требуют иного подхода. Именно неспособность разделить их и найти законное место для ценностей в процессе

принятия решений приводит к трениям между «научно обоснованными» процессами принятия решений и «обществом». Тем не менее лица, принимающие решения, должны признать, что тема «ценностей» является чувствительной и во многом характеризует последствия. Общее и законное возражение против традиционных процессов принятия решений состоит в том, что они разделяют и деконтекстуализируют традиционное понимание опыта и интуиции, извлекая из него релевантные утверждения фактов, но удаляя из него конкретные практики, события или культурно обусловленные нормы, которые делают его релевантным и значимым.

По этой причине вопрос о разделении фактов и ценностей может быть спорным. Однако практическое следствие такого разделения обычно не вызывает споров: гипотезы или убеждения о последствиях необходимо рассматривать иначе, чем суждения о том, насколько они важны и что с ними делать.

3. Основанные на фактах традиционные знания воспринимайте как часть гипотез, связывающих действия и результаты. Типичные подходы к традиционным знаниям часто фокусируются на документировании областей традиционного использования.

Хотя это полезная и часто необходимая отправная точка, мы считаем, что она часто недостаточно проработана, поскольку ее актуальность для принятия решений не всегда очевидна. Учитывая преобладание неопределенности при принятии решений в области государственного управления, мы обнаружили, что полезным подходом является определение традиционных знаний в форме гипотез о причине и следствии, в частности, о путях перехода от предполагаемого действия к результату.

Такие гипотезы становятся важными факторами при выявлении альтернативных вариантов управления, разработке моделей воздействия, интерпретации значимости и разработке программ моделирования. Все эти виды деятельности имеют центральное значение для принятия решений, обеспечивая тем самым четкую основу для интеграции традиционных знаний в этот процесс.

4. Используйте основанные на ценностях традиционные и местные знания в целях и компромиссах.

Предоставление четкого места для оценочных суждений в процессе принятия решения, например, путем определения целей, свя-

занных с традиционными ценностями, или определения оценочных суждений участников о том, насколько допустим риск, является важнейшим способом продемонстрировать включение традиционных знаний в процесс принятия решения. Наличие четко определенных шагов в процессе принятия решения помогает, в частности, знание того, что вопросы, связанные с ценностями, непосредственно рассматриваются на этапе целей и компромиссов, позволяет легко договориться о надлежащих путях решения вопросов на этапе последствий.

5. Относитесь к конкурирующим фактам и претензиям справедливо. Когда существуют конкурирующие гипотезы, все они должны подвергаться одним и тем же вопросам об их релевантности и надежности независимо от того, происходят ли они из научного или традиционного источника.»¹

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие «государство», какие признаки его характеризуют?
2. Государственное управление и его суть, в чем оно заключается?
3. Что является объектом и предметом государственного управления?
4. Почему возникает необходимость государственного управления?
5. Раскройте функции государственного управления.
6. Раскройте методы государственного управления.
7. Как рассматривается в научной и учебной литературе государственное управление?

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается принцип единства управления?
2. Какова важнейшая функция управления?
3. Что относится к основным функциям управления организацией?
4. Какой характер носит индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией?

¹ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

5. Каковы основные функции управления?

Задания для самостоятельной работы

1. Сущность управленческих проблем и их решения.
2. Понятие управленческого решения, его особенности и отличия от других видов решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Формы подготовки управленческих решений.
5. Формы реализации управленческих решений.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Системы массового обслуживания и их роль в повышении эффективности работы предприятий.
2. Использование математических моделей для решения задач оптимального распределения ресурсов.
3. Проблемы, возникающие при разработке и принятии управленческих решений.
4. Оценка эффективности управленческого решения.
5. Виды государственных решений

Ситуационное задание для группового решения

У вас есть предложение по развитию ветряной электростанции. Основные опасения связаны с воздействием на популяцию постоянных и мигрирующих птиц. Основными льготами являются финансовая экономия для местных жителей (так как они будут получать субсидированные тарифы на электроэнергию) и занятость на местах. Предположим, что были поставлены три цели: свести к минимуму смертность птиц; максимизировать сбережения домашних хозяйств и занятость. Теперь предположим, что уже разработаны три альтернативы, состоящие из различных конфигураций выплат и льгот и количества ветряных турбин.

Затем альтернативы анализируются и оцениваются их последствия для каждой из трех целей. Цели, меры и предполагаемые последствия трех альтернативных вариантов представлены комиссии по принятию решения. Общая картина последствий показывает, что вариант «Б» доминирует над вариантом «В». То есть для птиц, сбережений и занятости альтернатива «Б» превосходит альтернативу «В», поэтому мы можем исключить ее из дальнейшего рассмотрения. Оставаясь только с альтернативами «А» и «Б», видим, что занятость существенно не меняется между этими двумя альтернативами. Следовательно, эта цель больше не является необходимой или полезной для различения между ними, и она также может быть удалена из дальнейшего рассмотрения. (Обратите внимание, мы не утверждаем, что занятость бесполезна или необходима в общем смысле, просто она не полезна при выборе между этими двумя альтернативами).

Теперь участники процесса принятия решения могут:

- сделать выбор между альтернативами «А» и «Б» на основе двух оставшихся целей, и в этом случае они должны будут решить проблему компромисса между смертностью птиц и сбережениями домашних хозяйств;

- попытаться разработать новые альтернативы, например, новое местоположение объекта или другое количество турбин, которые будут направлены на повышение выживаемости птиц при сохранении сбережений домашних хозяйств.

Несмотря на кажущуюся прямолинейность процесса упрощения путем исключения, он может создать реальное ощущение совместного принятия решений внутри группы.

Совместное устранение доминирующих альтернатив и бесполезных показателей эффективности может значительно упростить задачу, стоящую перед лицами, принимающими решения, за счет оправданного и легко документируемого процесса. Хотя это, очевидно, упрощенный пример, та же идея может быть применена к решениям, включающим десятки сложных альтернатив. В конечном счете, вы исчерпаете альтернативы, которые строго доминируют, и начнете

искать и использовать «практическое доминирование», чтобы упростить набор альтернатив.

Тесты

Вариант 1

1. Система государственного управления изучает?

1. Организацию государственного управления социально-экономическими процессами в обществе.
2. Организацию государственного управления в сфере производственной деятельности человека.
3. Организацию управления общественными отношениями.

2. Предмет изучения системы государственного управления...

1. Формы воздействия на духовную жизнедеятельность человека.
2. Формы и методы воздействия на производственную и духовную деятельность людей.
3. Общественные отношения.

3. Основные функции управления:

1. Планирование, контроль.
2. Планирование, организация, мотивация, контроль.
3. Организация, мотивация.
4. Организация, мотивация, контроль.

4. Функции управления характеризуются тем, что объективно присутствуют в любом процессе управляющего воздействия, это:

1. Вспомогательные функции.
2. Основные функции.
3. Специальные функции.
4. Общие функции.

5. Метод предполагает использование норм и нормативов в налаживании эффективной деятельности органов государственной и муниципальной власти:

1. Балансовый метод.
2. Статистический метод.
3. Нормативный метод.

Вариант 2

1. На какие виды подразделяются государственные решения по значимости?

1. Обязательные.
2. Рекомендательные.

2. На какие виды подразделяются государственные решения по содержанию?

1. Экономические.
2. Административные.

3. На какие виды подразделяются государственные решения по субъектам принятия?

1. Законодательные,
2. Исполнительные,
3. Судебные.

4. На какие виды подразделяются государственные решения по характеру воздействия?

1. Запретительные.
2. Ограничительные.

5. Что означает термин «классификация решений»?

1. Группировка решений по каким-либо признакам.
2. Группировка решений по конкретным признакам.

Вариант 3

1. Какую роль в разработке управленческих решений играет информационное воздействие?

1. Изменяет процесс разработки
2. На языке менеджмента это — принятое решение
3. Нужно оценить степень влияния на процесс разработки решений

4. Может стимулировать разработку, апеллировать к интересу или в корне изменить отношение разработчиков

5. Дополнительной информации

2. Какие источники информации влияют на достоверность и полноту информационной базы управленческих решений?

1. Специальные подразделения

2. Маркетинговые службы

3. Общий отдел

4. Эксперт

5. Ни один источник не застрахован от недостоверной информации

3. Какую роль играет децентрализация управления в процессах разработки управленческих решений?

1. Усложняет процесс разработки

2. Ускоряет время разработки

3. Сужает область альтернатив

4. Расширяет область альтернатив

5. Расширяет количество разработчиков

4. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?

1. Содействует эффективности разработки решения

2. Делит сложную задачу на более простые

3. Повышает ответственность за реализацию решения

4. Повышает ответственность за разработку решения

5. Способствует эффективности реализации решения

5. Какие связи между измерителями управленческих решений и результативностью системы управления в целом?

1. Посредством качественных показателей

2. Через систему социальных показателей

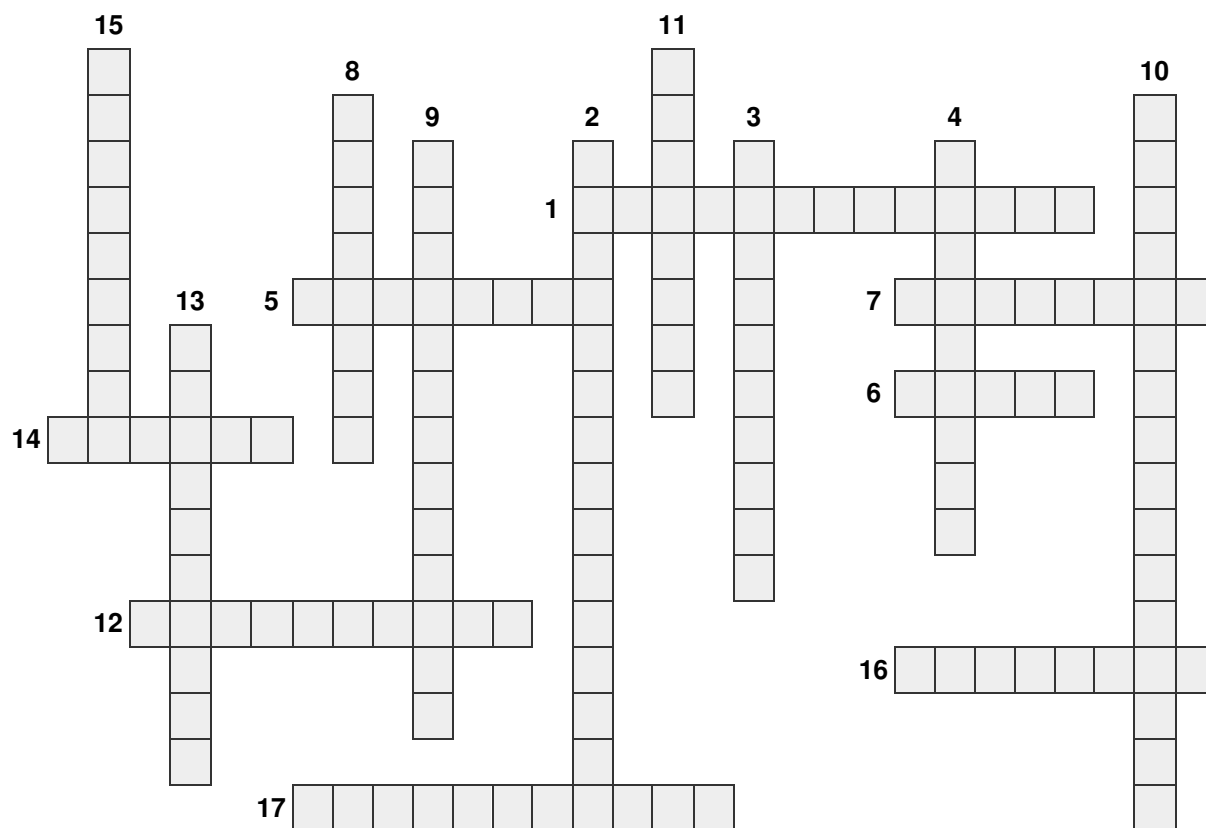
3. Через производительность труда

4. Через систему экономических показателей

5. Трудно измеряемые связи

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Государственная отрасль, организующая и обеспечивающая охрану здоровья населения.
3. Установленная законом совокупность правомочий соответствующих государственных органов разрешать правовые споры и дела о правонарушениях, оценивать действия лица или иного субъекта права с точки зрения их правомерности либо неправомерности, применять юридические санкции к правонарушителям.
4. Совещание или собрание, посвященное обсуждению каких-либо вопросов и решению проблем.
8. Объем разнообразных знаний, широта точек зрения и способность смотреть на вещи и ситуации с разных сторон.
9. Государственная деятельность по управлению государством, отличающаяся по задачам и средствам от деятельности законодательной и

судебной, но в некоторых областях вступающая в самые близкие отношения к законодательству и суду.

10. Система нормативных актов, действующих в какой-либо отрасли и (или) регулирующих определенную сферу общественных отношений, как правило, соответствует отраслям, подотраслям и институтам права: гражданского, уголовного, трудового и законодательства о банках и банковской деятельности и т. п.

11. Постоянный состав работников какого-нибудь учреждения, составляющих группу по профессиональным или иным признакам с указанием должностей и присвоенных по каждой должности окладов.

13. Вложение свободного капитала в различные финансовые инструменты с целью получения прибыли.

15. Лицо, группа лиц, фирма или предприятие, соперничающее на каком-либо поприще с другим (другими), имеющее собственные специфические интересы в какой-либо сфере деятельности и осуществляющее ее в соответствии с этими интересами.

По горизонтали:

1. Негативное или предвзятое отношение к человеку или лишение его определенных прав на основании наличия какого-то признака.

5. Всеохватывающий феномен общественной жизни, пронизывающий все ее формы и включающий в себя все формы социальной активности людей, все виды деятельности по их организации и руководству в рамках процессов производства.

6. Деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.

7. Определенный статус юридического или физического лица в налоговом законодательстве, а также в некоторых других отраслях законодательства, выражающий связь этого лица с тем или иным государством. Как правило, термин используется применительно к правам и обязанностям лиц в налоговых правоотношениях.

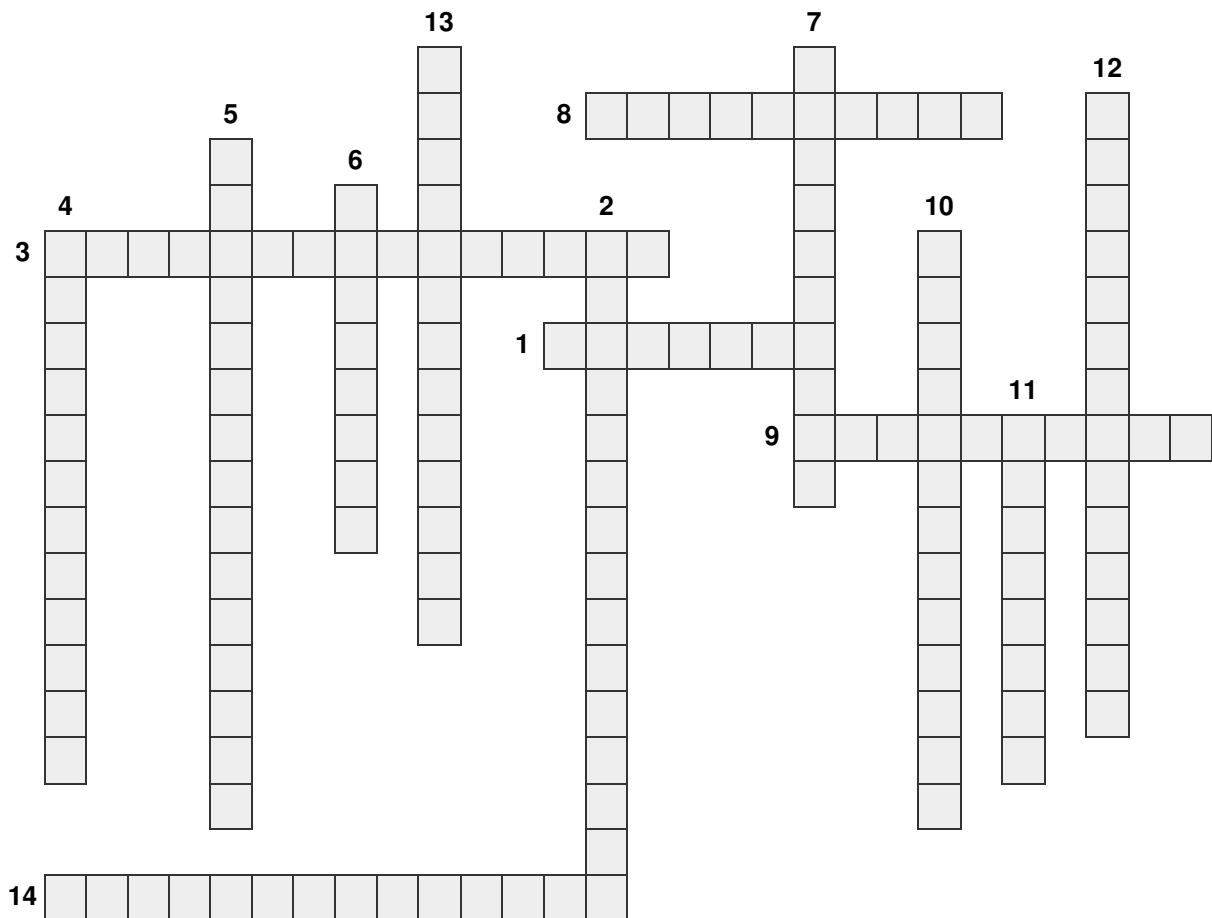
12. Комплекс мероприятий, направленных на прекращение деятельности юридического лица или физического лица-предпринимателя без передачи обязанностей или прав другим лицам.

14. Процентная плата, взимаемая за заем суммы денег, выраженная как процент от общей кредитуемой суммы за определенный период времени, обычно за год.

16. Направление развития от низшего к высшему, от менее совершенного к более совершенному.

17. Частичная невозможность; невозможность некоторых вариантов; невозможность вне определенных пределах; сдерживающий фактор.

Кроссворд 2



По горизонтали:

1. О чем идёт речь: учет всех необходимых данных, для объективного учета всех факторов, формирующих либо оказывающих влияние на состояние и развитие среды?

3. Информация в системе государственного управления должна собираться, ... и использоваться с учетом особенностей уровня и специ-

фических особенностей субъекта управления, для каждого из которых должны быть разработаны новые или адаптированы разработанные алгоритмы, формы, способы и методы применения управленческой информации, дополните цепочку?

8. О чем идёт речь: информацию можно использовать для принятия обоснованных решений?

9. Управленческий цикл начинается и заканчивается анализом чего?

14. О чем идёт речь: возможность сопоставлять данные разных временных периодов и разных объектов наблюдения по сходным информационным группам, информацию вторичную и первичную?

По вертикали:

2. О чем идёт речь: если информация получена позже необходимого срока, она уже не может повлиять на принятие решения?

4. О чем идёт речь: информация реально отражает в каждый момент времени состояния среды организации?

5. Особенности информации как ресурса являются ее ..., сохраняемость, возможность параллельного использования, легкость передачи, заполните недостающий элемент?

6. Информация, в отличие от товара, при передаче остается у кого?

7. Исходя из данного определения о чем идёт речь: понимается совокупность сведений и сигналов о процессах и явлениях, протекающих во внешнем окружении и самом организме человека?

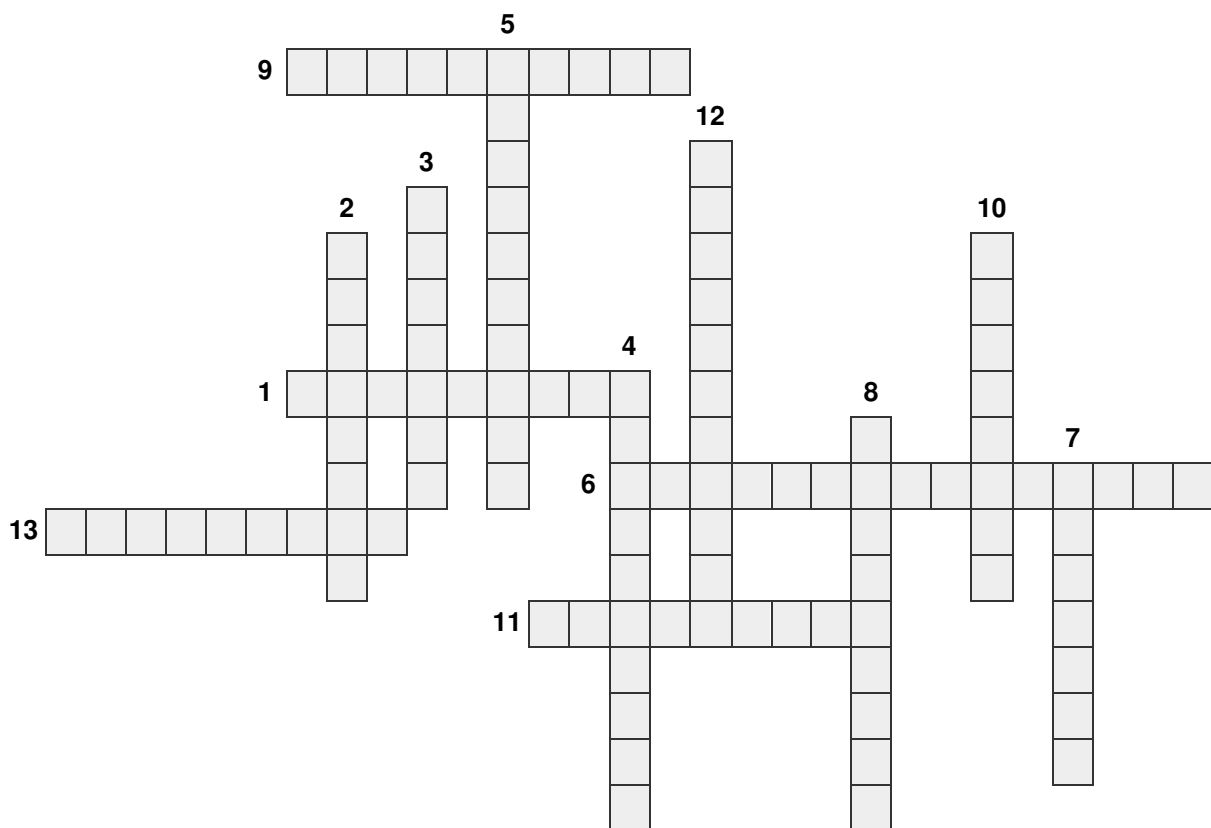
10. О чем идёт речь: достаточно точное воспроизведение объективного состояния среды. Учитывая условия конкурентной борьбы, при которых нередко сознательно искажается реальная действительность, этот принцип требует повышенной надежности источников данных и отсутствия фальсификаций. Важным средством борьбы против дезинформации являются множественность источников и анализ полученных сведений на непротиворечивость?

11. Кто не в полной мере используют доступную информацию, несмотря на приписываемую ей первостепенную роль в процессе управления?

12. О каком обеспечении идёт речь: одна из важнейших обеспечивающих функций, качество которой является определяющим фактором обоснованности принимаемого решения и эффективности функционирования системы менеджмента?

13. О чем идёт речь: отсутствие лишней (ненужной) информации, получение информации в точном соответствии со сформулированными требованиями и избежать работы с ненужными данными. Это требование к информации взаимосвязано с требованием целенаправленности данных – их ориентация их на конкретные цели и задачи. В условиях постоянного расширения информационного поля особо важно суметь выделить наиболее важную информацию, отбросив все лишнее, несущественное?

Кроссворд 3



По горизонтали:

1. Согласно кому классификация видов управления в зависимости: от сфер общественной жизнедеятельности: управление обществом в целом, экономическое, социальное, политическое управление, духовно-идеологическое управление?
6. Какое управление реализуется через управленческие функции государственных органов?
9. Методы чего это – это способы и приемы целенаправленного воздействия на участников управленческих отношений с целью реализации функций управления и решения поставленных задач?
11. Методом какого регулирования государство через свои органы осуществляет воздействие на общественные отношения, позволяя их участникам совершать действия правового характера, предоставляя им соответствующие права и налагая на них определенные обязанности?
13. Метод чего наиболее предпочтителен в государственном управлении?

По вертикали:

2. Согласно кому классификация видов управления в зависимости от субъекта управления: государственное управление (реализуется государственным аппаратом от имени народа, по поручению народа и во имя народа, распространяется на все общество (и все его подсистемы) как управляемую целостность)?
3. Что это согласно определению: сущность, содержание и закономерности государственного управления; структура, принципы, формы, методы и правовые основы взаимоотношений государства?
4. Какие исследователи отмечают ... и Марчант, «учреждения должны разъяснять свои решения, ссылаясь не только на научные данные, но и на политические принципы, которые говорят о ценностном выборе, присущем их принятию решений»?
5. Какой процесс формулируют решения государственного управления?
7. На какие знания опираются лица, принимающие решения?
8. Какие ресурсы касаются здоровья человека и окружающей средой, то в настоящее время наука регулярно работает в условиях несводимых неопределенностей и неразрешимых конфликтов ценностей, т. е.

в ситуации, которую некоторые ученые назвали «постнормальной наукой»?

10. Какую роль в системе государственного управления играют решения?

12. Что является формой политической организации общества?

Рекомендуемая литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учеб. для академ. бакалавриата / А. Т. Зуб. – М. : Юрайт, 2019. – 375 с. – ISBN 978-5-9916-2586-9.

2. Корилов, А. М. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / А. М. Корилов, С. Н. Павлов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 288 с. – ISBN 978-5-86889-455-8.

3. Мухачев, И. В. Местное самоуправление и муниципальное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев, И. А. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2.

Тема 2. ИНФОРМАЦИЯ КАК ОСНОВА ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Теоретическая часть

«Информация как совокупность сведений, данных, фактов, характеристик о соответствующих предметах, явлениях, процессах, отношениях, событиях, собранных и систематизированных в пригодную для использования форму, составляет основу государственного управления и решений. В государственном управлении происходит взаимодействие не со всей информацией, а только с той, которая непосредственно необходима для формирования и реализации государственно-управляющих воздействий. Речь идет об управленческой информации.

Управленческая информация – это часть социальной информации, которая выделена из ее общего массива по критериям пригодности к обслуживанию государственно-правовых процессов формирования и реализации управляющих воздействий. Она отражает управленческие потребности, интересы и цели людей, их совокупную властную волю, конкретные механизмы и способы организации и регулирования их сознания, поведения и деятельности.

Проблемная ситуация возникает тогда, когда обнаруживаются серьезные отклонения от заданных параметров деятельности управляемых объектов или подчиненных управляющих компонентов. Проблемная ситуация опирается на первичные сведения и каждый уровень обработки преломляет, изменяет, интерпретирует, в результате чего в момент принятия необходимого решения она во многих случаях воспринимается иначе.

Конфликтная ситуация, состоящая в возникновении противоречий, самостоятельно неразрешимых участниками управленческих и иных отношений, предполагает поиск специальной информации и использование в этих целях специальных форм и методов. Самыми важными при разрешении конфликтных ситуаций являются устранение причин противоречий, разногласий, столкновений, введение их в русло позитивных, компромиссных взаимоотношений, создание гарантий преодоления конфликта и недопущения его в будущем.

В экстремальной (чрезвычайной) ситуации, создаваемой, как правило, стихийными бедствиями, авариями, массовыми беспорядка-

ми, организованной преступностью, государственные органы, должностные лица должны действовать в условиях обрывочной, частичной информации и высокой динамики происходящих процессов.

В массиве управленческой информации, обеспечивающей государственное управление, первостепенное место принадлежит той ее части, которая содержится в управленческих решениях. Многие управленцы по-прежнему выражают скепсис по поводу того, что процессы и решения, основанные на консенсусе заинтересованных сторон, научный подход могут выступать как руководство для эффективной работы. Еще одним важным моментом коллективной работы является тот факт, что большинство небольших фирм и предпринимателей, участвующих в крупных проектах, заявляют о том, что их задачу отодвигают на второй план или игнорируют их вклад.

Информация – это основной источник знаний для науки, которая в свою очередь, является методом и примером большинства решений в области стратегического управления. Важно понимать, что роль науки критична, но специфична и ограничена. Информация, полученная с помощью научных методов, может предупредить о проблемах, которые могут стоять перед целями управленческих действий, но не может подсказать, что делать или кто должен участвовать в обсуждении. Наука должна сыграть свою роль как в непосредственном выявлении возможных проблем, так и в качестве критерия актуальности действий и мероприятий, предлагаемых заинтересованными сторонами. Роль науки – отвечать на вопросы: являются ли альтернативы технически осуществимыми как информация способна возможность улучшить ключевые проблемы. Однако наука не в силах предсказать, какое из действий предпочтительнее.

Когда речь заходит о последствиях, роль науки состоит в выявлении потенциальных последствий предлагаемых действий для достижения поставленных целей. Однако научная экспертиза не может непосредственно рассматривать социальную, культурную или экономическую значимость этих последствий, которые часто служат в качестве иницилирующих причин для рассмотрения того или иного действия.

Если вы являетесь сити-менеджером, то вместо портфелей для оказания энергетических услуг представьте себе портфели, предназначенные для доставки воды из различных источников водоснабже-

ния, или портфели, предназначенные для борьбы с твердыми отходами – комбинации свалок, мусоросжигательных заводов или программ утилизации для удовлетворения прогнозируемого потока твердых отходов и т. д. При построении карты портфелей для долгосрочного энергетического планирования иногда возникает необходимость в разработке стратегии, отвечающей некоторым заранее заданным критериям проектирования.

Действующая система сбора, отбора и анализа информации крайне необходима для решения политических задач. Вам нужно финансировать программы до предела бюджета или разрабатывать варианты поставок (вода, питание, энергия и т. д.) и их прогнозы для удовлетворения конкретного спроса или достижения других социально-экономических целей муниципалитетов или региона. В условиях может быть любое количество критериев, которые были зафиксированы в техническом задании (и находятся вне вашей области знаний, чтобы вызвать необходимость привлечения экспертов). При принятии решений о выделении бюджетных средств могут выдвигаться и политические требования о том, чтобы по крайней мере один проект осуществлялся в каждом из шести основных регионов или чтобы средства распределялись поровну между тремя основными экономическими или политическими группами, проживающими в пределах целевого района.

Иногда выдвигаются требования, что стратегия должна содержать сочетание как краткосрочных, так и долгосрочных целей. Это необходимо для того, чтобы финансирование было выделено на долгосрочную реставрационную или исследовательскую деятельность, а также необходимо по политическим и гражданским причинам и признания того, что некоторые видимые краткосрочные выгоды связаны с данной программой. Если существуют твердые цели или ограничения, которыми необходимо управлять, то процесс выработки полезных альтернатив должен признавать их. По-прежнему можно поощрять создание творческих альтернатив, ориентированных на ценность, в рамках определенных ограничений производительности.

Одним из типов информации считаются индикаторы мониторинга, которые используются для отслеживания состояния чего-либо, например, состояния леса или качества воды в реке. Хотя показатели мониторинга важны в правильном контексте, они не являются тем, что мы подразумеваем под «показателем эффективности». В контек-

сте системы принятия решений показатели эффективности используются для предоставления отчета о прогнозируемой эффективности альтернатив, чтобы сделать выбор среди возможных действий. Прогнозы делаются с использованием некоторой комбинации данных, моделей и экспертных суждений до принятия решения, в то время как показатели мониторинга, как правило, являются фактическими мерами, принимаемыми после принятия решения.

Другими словами, мы не думаем о том, как вам нравится ваш костюм, мы хотим знать, что вы чувствуете при ношении костюма. Показатель эффективности используется только в том случае, если он служит непосредственной целью передачи ключевых различий в эффективности одной альтернативы над другой по конкретной цели. Это требует некоторых тщательных размышлений. Помните из поведенческих исследований, что, если у нас есть слишком много целей или показателей эффективности, мышление может стать более запутанным и не прояснить ситуацию.

Поэтому их должно быть относительно немного, и они должны сжато синтезировать существенную информацию о результатах. Показатели эффективности служат целому ряду целей в процессе принятия решений. Они означают определенные цели для этого конкретного решения, устраняют неопределенность, связанную с неоднозначностью целей. Они определяют, что имеет значение при сравнении альтернатив и какую информацию мы будем собирать, и обеспечивают столь необходимый ракурс выделения приоритетов и разработки технических исследований и прогнозного моделирования. Так, перечень показателей мониторинга для целей лесопользования обычно включает возраст лесов, который указывается в таких возрастных категориях, как ранний (0 – 40 лет), молодой (40 – 80 лет), зрелый (80 – 140 лет) и старый (>140 лет). Это важный показатель с точки зрения экологии, но не показатель эффективности.

Распределение по классам возраста лесов – наиболее важный показатель эффективности для лиц, принимающих решения, которые должны выбирать наилучший среди альтернативных методов управления лесным хозяйством. Обычно можно определить возрастной класс, который представляет интерес, потому что он наиболее редкий или чувствительный. Например, если изначально цель состояла в том, чтобы «улучшить биоразнообразие», а затем была переформулирова-

на в показатель «прогнозируемая площадь старых лесов через 50 лет», определенный возраст леса может быть подходящим показателем эффективности, учитывая уникальную роль старых лесов в обеспечении нишевой среды обитания диких животных. Если цель состоит в том, чтобы «свести к минимуму риск возникновения лесных пожаров», то «процентная доля площади зрелых лесов в радиусе 5 км от города» может быть подходящим показателем эффективности с учетом высокого риска часто связанных с этим классом возраста лесов.

Таким образом, выбранная мера эффективности, основанная как на технических суждениях (о том, что является хорошим показателем здоровья лесов или риска лесных пожаров), так и на оценочных суждениях (о том, что стремятся достичь руководители и заинтересованные стороны), является тем, что выбирается на основе необходимости сравнения альтернатив в определенном контексте управления.

Важно отметить, всегда необходимо обеспечить способ обобщения больших объемов технической информации в сводном формате, чтобы каждый участник многосторонней группы заинтересованных сторон мог понять важнейшие аспекты эффективности. В результате доступность информации служит ключом к выравниванию игрового поля между участниками с различным уровнем технической грамотности. Показатели эффективности становятся предметом обсуждения в группах, поскольку именно различия в показателях эффективности выявляют важные стоимостные компромиссы между альтернативами. В конечном счете они обеспечивают средства для передачи и обоснования сложных решений.

Существует целый класс решений, для которых предпочтительные или, по крайней мере, приемлемые решения становятся очевидными, как только цели ясны и творческий диапазон альтернатив был подвергнут мозговому штурму. Но для подавляющего большинства стратегических решений в области управления и планирования исключительное значение имеет хорошая работа по разработке показателей эффективности. Выбрать набор целей с намерением сосредоточить лиц, принимающих решения, на том, что имеет значение для данного решения. Помните, что правильно сформированные цели являются полными, сжатыми, чувствительными, понятными и (предпочтительно) независимыми.

Зачастую необходимо обеспечить параллельный механизм для представления прогнозируемых последствий для отдельных целей, поэтому неудивительно, что их предполагаемые свойства тесно связаны. Однако существуют и важные различия: в то время как цели должны указывать, что имеет значение для принятия решения, независимо от того, знаем ли мы, как его измерять, показатели эффективности должны быть оперативными и практическими, конкретными и поддающимися оценке, а также эффективно выявлять различия в воздействии альтернативных вариантов управления на различные цели. Возможно, нет никаких «правильных» или «неправильных» показателей эффективности, существуют приемлемые и неприемлемые.

Ниже перечислены важные свойства информации.

1. Полнота и краткость. Это означает, что они охватывают диапазон соответствующих последствий при всех разумных альтернативах как можно более кратко, без двойного счета или избыточности. Показатели эффективности способствуют достижению цели двумя важнейшими способами:

а) хорошо разработанные показатели эффективности позволяют определить трудно поддающиеся количественной оценке цели, например, изменение качества жизни, эстетические качества и т. д. Проблема в том, что эти цели должны быть поставлены и рассматриваться таким же образом, как и прямоизмеримые цели. Ставить трудные для количественной оценки задачи наравне с обычными не всегда правильно, это ведет к проблемам в процессе принятия решений;

б) показатели эффективности позволяют синтезировать большой объем технических материалов в сводный формат, чтобы все участники группы и заинтересованные стороны могли понимать важнейшие аспекты эффективности. В результате каждый участник независимо от его технической подготовки может принимать значимое участие в выявлении, оценке и выборе альтернатив даже в очень технически сложных ситуациях принятия решений.

2. Отсутствие двусмысленности. Определение показателей эффективности недвусмысленно, это означает, что существует четкая, точная и широко признанная связь между показателями и последствиями, которые они описывают, и что они будут интерпретироваться разными людьми. Они должны точно и последовательно сообщать об относительных различиях в показателях эффективности между

альтернативами, включая различия в степени неопределенности, связанной с оценками эффективности.

3. Ясность. Показатели эффективности, а также последствия и стоимостные компромиссы, которые они описывают, могут быть поняты и переданы четко и последовательно разными людьми. Это имеет решающее значение в контексте с участием многих заинтересованных сторон.

4. Логичность. Прямые меры непосредственно сообщают о последствиях и предоставляют достаточную информацию, чтобы обоснованные стоимостные компромиссы могли быть разумно сделаны на их основе.

5. Реализуемость. Означает, что данная мера может быть легко применена на практике в рамках ограничений процесса планирования или принятия решений; необходимая информация может быть получена для их оценки, будь то данные, модели, экспертные суждения или другие источники в рамках соответствующих бюджетов и сроков.

Каждый принцип является возможным способом определения показателей эффективности для достижения основной цели минимизации негативных последствий для здоровья человека, поиск альтернативных стратегий управления качеством воздуха.

Ниже рассмотрим некоторые практические примеры работы с информацией и применения описанных выше принципов.»²

Контрольные вопросы

1. Дайте определение управленческой информации.
2. По каким свойствам должна быть ориентирована управленческая информация?
3. Какие существуют источники, объективно порождающие управленческую информацию?
4. Что представляют собой информационные качества управленческих решений?
5. Что представляет собой требование плотности и чистоты записи информации?

² Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

Вопросы для самоконтроля

1. Сопоставьте, дайте определения и различия проблемным, конфликтным, экстремальным ситуациям.
2. Все источники управленческой информации должны соответствовать определенным требованиям. Раскройте эти требования.

Задания для самостоятельной работы

1. Понятие информации. Классификация информации по видам источников.
2. Требования, предъявляемые к информации. Информационные системы. Коммуникационный процесс. Коммуникационные сети и виды управленческих связей.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Роль информации в процессах разработки государственных решений.
2. Методологические подходы к формированию процессов разработки государственных решений.
3. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке государственных решений.
4. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки государственных решений.
5. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки государственных решений.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Рассмотрим стратегию развития промышленного комплекса на Урале: продолжить работу с учетом нынешней ситуации с точки зрения повышения темпов эксплуатации ресурсов в предыдущем году (около 10 %) и нынешнего уровня расширения и деятельности по проектам в области обеспечения пресной водой. Возможная альтернативная стратегия: более высокий уровень эксплуатации (20 %), со-

кращение масштабов расширения и расширение деятельности по проектам в области обеспечения пресной водой. Элементы, показанные в каждой категории, не предназначены для охвата всех возможностей.

Охватив реальный диапазон стратегий с использованием репрезентативного набора альтернатив, мы избавились от излишней сложности и сосредоточили лиц, принимающих решения, на выборе общей картины. Более поздние уточнения помогли бы решить, какая цель должна быть поставлена: 20 или 22 % и т. д.

Создание альтернатив на практике:

5 баллов – остановить текущие программы по улучшению состояния озера;

10 баллов – продолжать текущие программы по улучшению состояния озера;

20 баллов – двойной текущий уровень улучшения, увеличить интенсивность программ по улучшению состояния озера.

Участники консультативной группы провели первое совещание для уточнения контекста принятия решений и определения целей и мер в области управления. Затем они начали генерировать альтернативы. В ходе первого «раунда» формирования альтернатив участники определили категории управленческих действий и репрезентативные элементы в рамках каждой категории. Затем они разработали альтернативный «базовый вариант» и несколько «форзацев», которые максимизировали индивидуальные цели (один был сосредоточен на сохранении, другой – на коммерческом подходе, третий – на трудоустройстве и т. д.).

В ходе второго раунда разработали и обсудили ряд стратегий, которые включали творческие пути достижения большего баланса между целями. Например, если бы был выбран более высокий уровень эксплуатации, то в качестве ответных мер со стороны руководства можно было бы предложить более агрессивный комплекс мероприятий по повышению эффективности. Каждая из этих стратегий может быть сопоставлена с «базовым вариантом», и областями, в которых относительные выгоды или потери могут быть легко оценены.

В следующем раунде участники исключили доминирующие альтернативы, рассмотрели компромиссы и предложили новые и улучшенные альтернативы. На своем четвертом совещании они перешли к выбору предпочтительного и широко приемлемого беспроектного

варианта. Транспарентный и совместный игровой характер этого процесса разработки стратегии помог консультативной группе более полно понять последствия (т. е. сильные и слабые стороны) различных комбинаций управленческих действий. Участники отметили, что использование визуальных объектов (таблиц, графиков, диаграмм) помогло сфокусировать их обсуждения и преодолеть сложности, которые в течение нескольких лет препятствовали разработке новых инициатив в области управления.

Структурируя простым способом основные варианты, доступные руководителям для достижения поставленных заинтересованными сторонами целей, удалось сделать их менее запутанными и поддающимися разрешению посредством анализа и диалога.

Задание 2

В тематическом исследовании мы изучаем, как энергетическая компания (РосЭнерго) вовлекла заинтересованные стороны в интерактивный процесс выработки стратегий, разработанных с учетом конкретных критериев эффективности, в ходе процесса консультаций по комплексному плану развития электроэнергетики на 2006 год.

Для целей компании действительная альтернатива должна была удовлетворять следующим требованиям:

1. Описать портфель вариантов ресурсов (например, ветровая энергия, малая гидроэнергетика и т. д.), который может быть развернут в ближайшие 20 лет для удовлетворения прогнозируемого спроса.
2. Достижение целевых показателей по общему энергоснабжению (20 000 ГВт · ч) и мощности (количество энергии, которое может быть надежно развернуто в любой момент времени, 2600 МВт).
3. Использовать только те количества каждого варианта ресурсов, которые, как известно, существуют в данной области.

Для удобства работы была разработана электронная таблица, позволяющая заинтересованным сторонам создавать альтернативы путем сборки «строительных блоков» энергии из различных вариантов ресурсов.

Для большинства вариантов использования ресурсов размер блока составлял 500 ГВт · ч, но для особых, таких как геотермальные и крупные гидроэлектростанции, размер блока мог меняться. Учитывали фактические или потенциальные возможности, доступные в ис-

следуемой и соседних областях ЦФО. Поскольку в то время в рассматриваемой области имелся только один потенциальный крупный гидроузел, участники могли выбрать, использовать ли им один блок гидроэлектростанции мощностью 5000 ГВт · ч в качестве альтернативы или нет. Каждый раз, когда энергетический блок конкретного ресурсного варианта добавлялся к альтернативе, пользователю представлялся текущий подсчет последствий этой альтернативы с точки зрения различных показателей, представляющих интерес для участников. Они включали в себя стоимость альтернативного варианта, выбросы тепла, местные выбросы в атмосферу, рабочие места, долю «чистой энергии» и площадь затрагиваемых земель. Кривые предложения для каждого варианта ресурсов были встроены в инструмент, обеспечивая как предельную стоимость следующего блока энергии, доступной для каждого типа, так и предотвращение добавления количеств конкретного варианта использования ресурсов, которые не существовали.

Перед запуском инструмент отображает различные параметры ресурсов в виде столбцов таблицы, а интересующие индикаторы – в виде строк. Под каждой меткой ресурсного варианта находится напоминание о предполагаемом максимальном количестве энергии, имеющемся для этого ресурса (для гидроэнергетики – 1250 ГВт · ч).

Ниже находится предельная стоимость каждого ресурса, т. е. стоимость следующего блока энергии этого типа в \$/кВт · ч. Например, предположим, что мы заинтересованы в создании альтернативы, которая фокусируется на возобновляемых источниках энергии. Мы могли бы начать с добавления к нашей альтернативе одного (500 GWh) блока энергии нужного типа.

Блок гидроэнергетики составил 3 % от общего объема энергии, 2 % от целевой мощности, создали 98 рабочих мест с полной занятостью и 475 т/г NOX, и что альтернатива до сих пор включает 100 % чистой энергии в регионе.

Поскольку имеется только 1250 ГВт · ч, доступной для гидроэнергетики, однако участники вскоре должны будут начать искать другие варианты ресурсов, чтобы заполнить альтернативу. На данном этапе альтернативный вариант близок к достижению своей цели в области энергетики, но вследствие зависимости от прерывистых ресур-

сов, таких как ветер, имеется возможность пойти на наращивание потенциала.

Тесты

Вариант 1

1. Каким требованиям должно отвечать решение:

1. Обоснованность.
2. Четкость формулировок.
3. Своевременность и эффективность.
4. Реальная осуществимость.
5. Всем выше перечисленным.

2. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

1. отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

2. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множеств.

3. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

4. Процесс мыслительной деятельности человека.

3. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

1. отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

2. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

3. Процесс мыслительной деятельности человека.

4. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

4. Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является...

1. Стоимость информационных ресурсов;

2. Широкий диапазон видов представления информации;

3. Поиск возможных управленческих проблем;

4. Секретность информации.

5. Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

1. Чем больше информации, тем лучше.

2. Избыток информации так же вреден, как и ее недостаток.
3. Получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя.
4. Избыточный объем информации – залог успеха.

Вариант 2

1. Особенности информации как ресурса являются?

1. Неисчерпаемость;
2. Сохраняемость и накапливаемость;
3. Возможность параллельного использования;
4. Легкость передачи.

2. К информации предъявляются следующие требования?

1. Количественная и качественная полнота;
2. Актуальность;
3. Достоверность и точность;
4. Полезность.

3. По степени готовности для использования информация классифицируется как?

1. Первичная;
2. Исходная;
3. Промежуточная;
4. Конечная.

4. По степени важности информация классифицируется как?

1. Основная;
2. Вспомогательная;
3. Желательная;
4. Важная.

5. Для высшего звена необходима информация?

1. Преимущественно общего характера;
2. Качественная;
3. Внутренняя и внешняя, в зависимости от необходимости принятия решений;
4. Позволяющая делать анализ и прогнозы;
5. Оценки в разрезе «хорошо - плохо».

Вариант 3

1. Стремительное нарастание объемов информации во второй половине XX в., связанное с новым этапом НТР и бурным экономическим ростом, привело к информационному кризису. Его признаками стали?

1. Возникновение избытка сведений по сравнению с возможностью их освоить
2. Рост удельного веса проблемной информации, дающей больше вопросов, чем ответов
3. Удвоение их объема в некоторых областях происходит раз в десять лет
4. Недостоверность информации.

2. Стремительное нарастание объемов информации во второй половине XX в., связанное с новым этапом НТР и бурным экономическим ростом, привело к информационному кризису. Как следствие?

1. Увеличивается число повторных решений одних и тех же научно - технических проблем;
2. Снижается КПД научного труда, так как каждый результат приходится добывать ценой все больших усилий;
3. Усложняется выбор оптимальных вариантов;
4. Возрастают трудности управления

3. Стремительное нарастание объемов информации во второй половине XX в., связанное с новым этапом НТР и бурным экономическим ростом, привело к информационному кризису. Все это приводит к замедлению развития науки и производства, поэтому возникает потребность в целенаправленном?

1. Управлении информацией
2. Информационном менеджменте
3. Фильтрации информации
4. Перепроверки информации

4. Управление информацией решает следующие задачи?

1. Создание информационных систем в различных сферах деятельности фирмы;

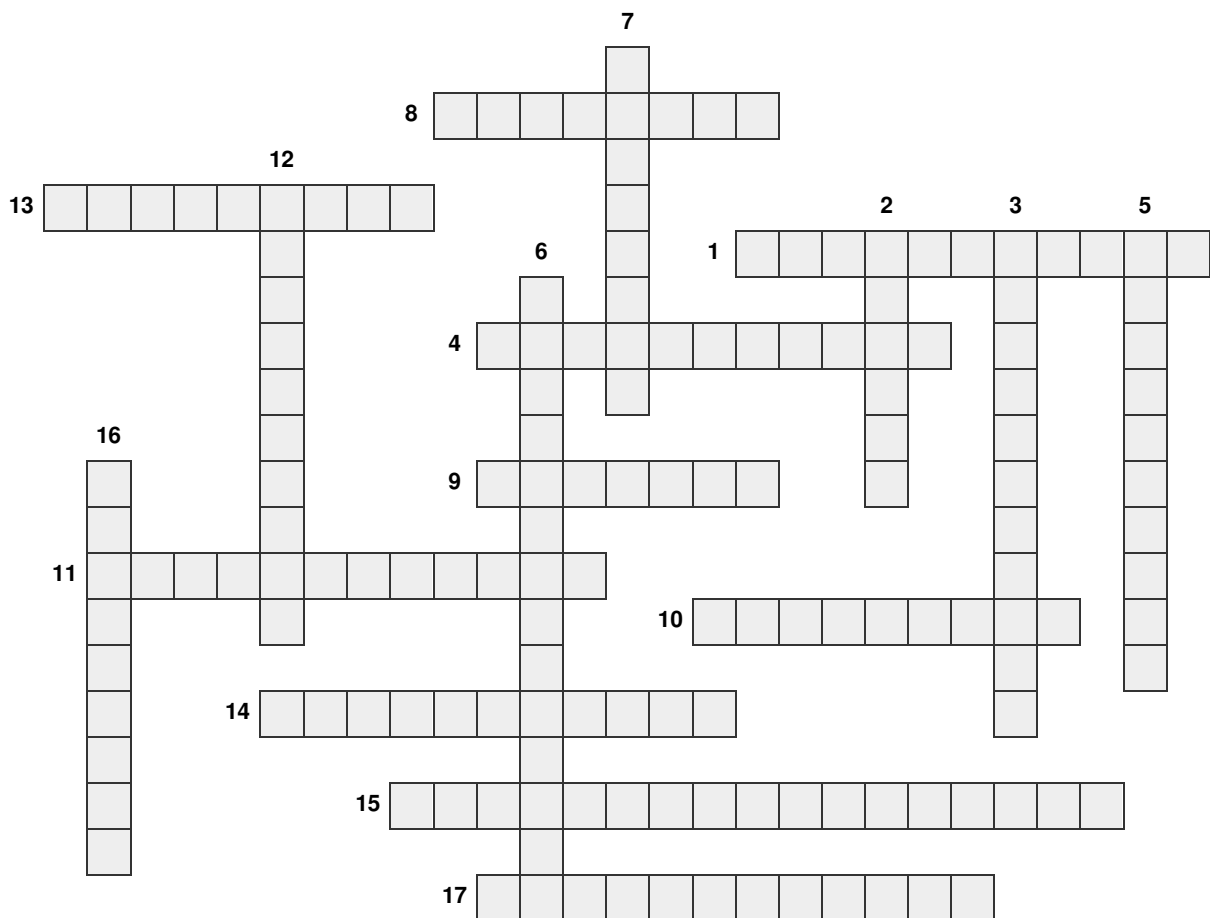
2. Разработку методов организации и контроля процессов получения,
3. Обработку и хранение сведений;
4. Текущее управление потоками информации.

5. На практике сложилось несколько подходов к информационному менеджменту, ставящих во главу угла разные факторы?

1. Экономический - соотношение затрат на получение информации и выгод, связанных с обладанием ею;
2. Аналитический - потребности в ней;
3. Организационный - влияние на внутренние процессы;
4. Системный - взаимосвязь со всеми аспектами деятельности организации как целого.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. План работ, мероприятий с указанием этапов с временными рамками.
3. Верховенство, совокупность верховных прав, принадлежащих государству или его главе.
5. Философский термин, обозначающий содержательное богатство понятия, отделяющее или делающее объект изучения уникальным на фоне остальных.
6. Порождение каких-либо продуктов жизни и деятельности людей.
7. Зафиксированная на материальном носителе информация в виде текста, звукозаписи или изображения с реквизитами, позволяющими ее идентифицировать.
12. Совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле – применение научного знания для решения практических задач.
16. Вид спора, в рамках которого обсуждается какая-либо проблема с целью достичь компромиссного решения.

По горизонтали:

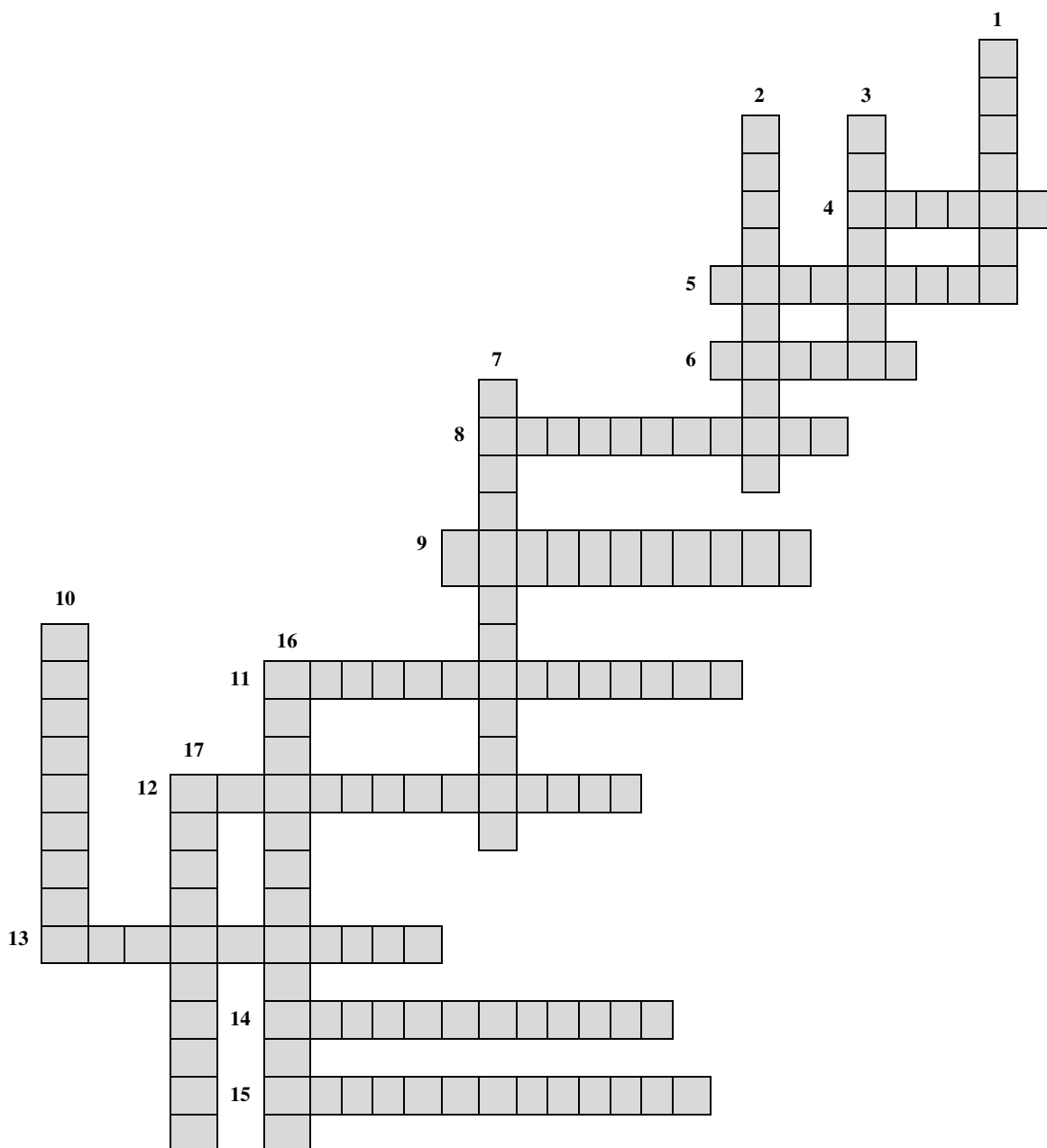
1. Наука о том, как устроен человеческий речь.
4. Метод изучения затрат времени с помощью фиксации и замеров продолжительности выполняемых действий.
8. Подобие, равенство отношений; сходство предметов, явлений, процессов, величин и т. п. в каких-либо свойствах.
9. Человек, познающий внешний мир (объект) и воздействующий на него с целью подчинения своим интересам.
10. Правовое образование, первичная неделимая структурная единица в организации или вне ее, замещаемая физическим лицом, отвечающим установленным квалификационным требованиям, несущим должностные обязанности и наделенным должностными полномочиями в соответствии с руководящими документами в той или иной сфере деятельности.
11. Выполненный в виде таблицы документ, определяющий состав какого-либо изделия.
13. Научная область, которая изучает и анализирует созидательную деятельность человека, т. е. умение приносить подлинную пользу: материальную, моральную, техническую и др.

14. Система воспитания и обучения личности, а также совокупность приобретаемых знаний, умений, навыков, ценностных установок, функций, опыта деятельности и компетенций.

15. Совокупность процессов, протекающих в живом организме, служащих поддержанию в нем жизни и являющихся проявлениями жизни.

17. Состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.

Кроссворд 2



По горизонтали:

4. Объект информации?
5. Последовательность инструкций, предназначенных для исполнения устройством выполнения вычислительной машины?
6. Знания которые пока не используются человеком?
8. Дисциплина которая основана на использование компьютерной техники изучает структуру и общие свойства информации закономерности её и методы для создания, хранения, поиска преобразования в различных сферах человеческой деятельности?
9. Информация представленная в компьютере?
11. Процесс, при котором создаются условия, удовлетворяющие потребностям любого человека в получении необходимой информации?
12. Какая структура современной информатики основана на математических разделах?
13. Наука изучающая проблемы, возникающие в системе "человек-техника=система", с целью оптимизации трудовой деятельности оператора, создания для него комфортных условий?
14. Важнейшее свойство информации?
15. Какой интеллект изучает обработку информации подобной той которую делает человек?

По вертикали:

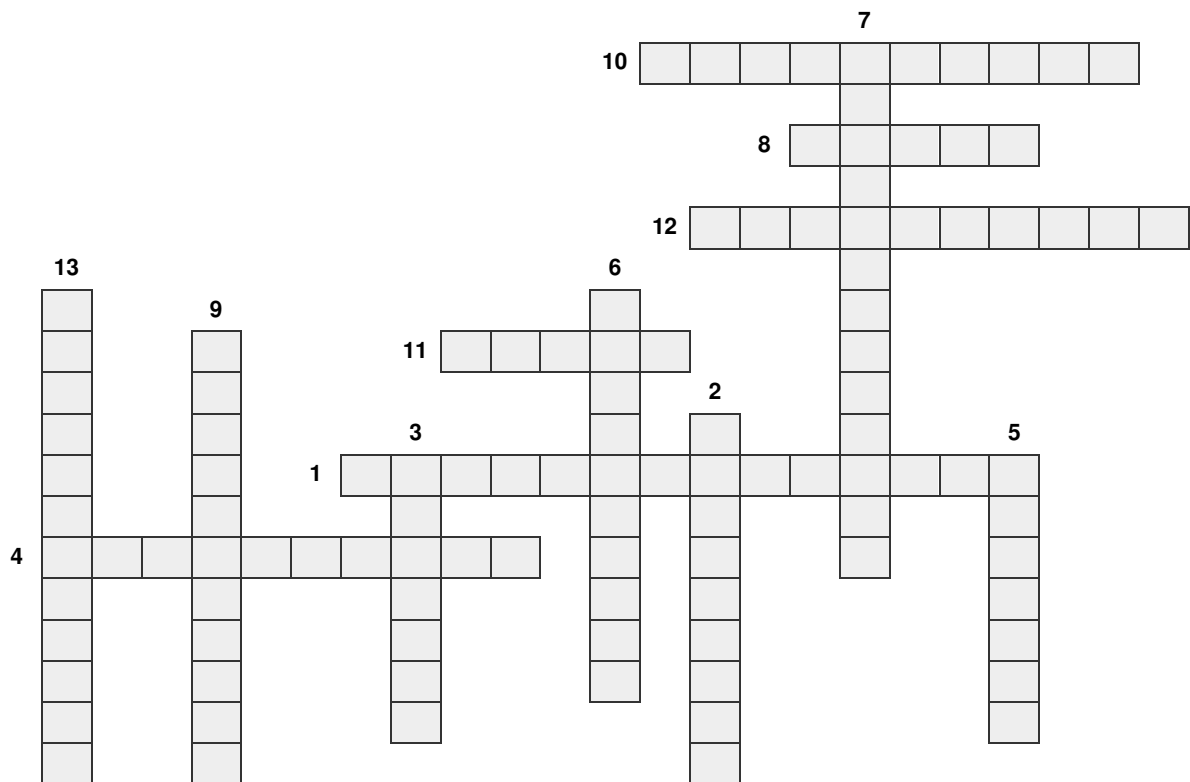
1. Сменный носитель информации используемый для многократной записи и хранения данных?
2. Сведения об окружающем нас мире и происходящих в нем процессов?
3. Идеи человечества и указания по реализации этих идей, накопленные в форме, позволяющей их воспроизводство?
7. Внутреннее устройство, устанавливается в один из разъемов материнской платы, и служит для обработки информации, поступающей от процессора или из ОЗУ на монитор?
10. Универсальное техническое средство для работы с информацией
11. Один из информационных процессов?

12. Совокупность методов и устройств, используемых людьми для обработки информации?

16. Это обязательный элемент формирования целенаправленной деятельности?

17. Это совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; в широком смысле — применение научного знания для решения практических задач?

Кроссворд 3



По вертикали:

2. Одним из типов информации считаются?

3. Каждый что является возможным способом определения показателей эффективности для достижения основной цели минимизации негативных последствий для здоровья человека, поиск альтернативных стратегий управления качеством воздуха?

5. О каком показателе идет речь: показатели эффективности, а также последствия и стоимостные компромиссы, которые они описывают, могут быть поняты и переданы четко и последовательно разными

людьми. Это имеет решающее значение в контексте с участием многих заинтересованных сторон?

6. Какая ситуация возникает тогда, когда обнаруживаются серьезные отклонения от заданных параметров деятельности управляемых объектов или подчиненных управляющих компонентов?

7. О каком показателе идет речь: означает, что данная мера может быть легко применена на практике в рамках ограничений процесса планирования или принятия решений; необходимая информация может быть получена для их оценки, будь то данные, модели, экспертные суждения или другие источники в рамках соответствующих бюджетов и сроков?

9. Какая ситуация, состоящая в возникновении противоречий, самостоятельно неразрешимых участниками управленческих и иных отношений, предполагает поиск специальной информации и использование в этих целях специальных форм и методов?

13. В какой ситуации, создаваемой, как правило, стихийными бедствиями, авариями, массовыми беспорядками, организованной преступностью, государственные органы, должностные лица должны действовать в условиях обрывочной, частичной информации и высокой динамики происходящих процессов?

По горизонтали:

1. Какая информация – это часть социальной информации, которая выделена из ее общего массива по критериям пригодности к обслуживанию государственно-правовых процессов формирования и реализации управляющих воздействий?

4. О каком показателе идет речь: перечень показателей чего для целей лесопользования обычно включает возраст лесов, который указывается в таких возрастных категориях?

8. Роль ... – отвечать на вопросы: являются ли альтернативы технически осуществимыми как информация способна возможность улучшить ключевые проблемы?

10. Это основной источник знаний для науки, которая в свою очередь, является методом и примером большинства решений в области стратегического управления, что это?

11. Действующая система ..., отбора и анализа информации крайне необходима для решения политических задач, продолжите цепочку?

12. О каком показателе идет речь: прямые меры непосредственно сообщают о последствиях и предоставляют достаточную информацию, чтобы обоснованные стоимостные компромиссы могли быть разумно сделаны на их основе?

Рекомендуемая литература

1. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Юрайт, 2019. – 287 с. – ISBN 978-5-9916-3689-6.

2. Мухачев, И. В. Местное самоуправление и муниципальное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев, И. А. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2.

3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. для академ. бакалавриата / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2016. – 431 с. – ISBN 978-5-534-03115-7.

Тема 3. ПРИЗНАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

«Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления имеют ряд особенностей, связанных главным с тем, что вынесенный вариант решения должен быть не только эффективным, но и признанным большинством населения, а также отвечать критериям легитимности и справедливости. На местном уровне главными инициаторами в принятии решений местного значения выступают представители основных ветвей власти. Непременным условием принятия решения в муниципальном образовании является обязательный учет мнения населения. Государство и созданная им система управления играют важную роль в формировании процессов разработки и принятия управленческих решений на всех уровнях государственного и муниципального управления.

Приведем небольшую классификацию управленческих решений:

Государственное управленческое решение – это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей. Государственные решения бывают политическими и административными.

Политические управленческие решения – это концентрированное выражение политического руководства. Они подчинены осуществлению общих интересов и целей социальных групп либо данного сообщества.

Административные решения представляют собой акты управленческих действий, регулирующих функционирование отдельных видов производственно-хозяйственной, социальной и культурной жизни людей и текущей практической деятельности отдельных организаций. Административные решения – функция органов исполнительной власти и управления.

Государственное решение характеризуется прежде всего:

- субъектом, принимающим решение – руководящий орган государственной власти;
- субъектом исполнителем решения – аппараты государственной службы;

– объектом, которому адресовано решение – нижестоящие органы управления, социальные группы, занятые в различных сферах жизнедеятельности общества, политические и общественные объединения.

Другие характеристики государственного решения: авторитет, информационная обеспеченность, технология и стиль принятия, порядок и характер обсуждения альтернативных вариантов; подходы при формулировании целей и выборе средств их осуществления; практическая значимость решения.

Принципиальные схемы принятия решений государственными и муниципальными органами прописаны в Конституции РФ, уставах регионов и муниципальных образований. Уставами предусмотрены нормативные (постановления) и ненормативные (распоряжения) наименования актов. Количество уровней характеризует субординацию в принятии управленческих решений и порядок передачи информации.

Супероптимальное решение – решение, которое устраивает все стороны с противоположными взглядами – выигрывают все стороны, и результаты превосходят ожидания каждой из сторон.

Процесс принятия решений (выбор альтернативы) в законодательных органах установлен регламентом. Он включает перечень предписаний, позволяющих определить порядок в границах полномочий и распределения ответственности между индивидуальными членами административного органа. Регламент прохождения документов играет важную роль в упорядочении системы разработки управленческих решений и определяет порядок в подготовке и принятия решений между управленческими уровнями.

В органах власти важнейшими подразделами регламентов являются правосубъектность выносимых решений, порядок внесения проектов, принятие нормативных актов (в 1, 2, 3-м чтениях), установление контрольных сроков подачи и рассмотрения документов, порядок утверждения должностных лиц, порядок взаимодействия глав представительной и исполнительной ветвей власти, порядок отчета глав представительной и исполнительной ветвей власти, процедура их отзыва, способы разрешения споров между ветвями власти, порядок рассмотрения запросов депутатов и жалоб населения.

Многоуровневая иерархическая система государственной власти порождает проблему разграничения законодательных, исполнительных и контрольных полномочий. Определенное решение этих проблем дают законы (как средство долговременного правового регулирования) и подзаконные акты (как средство ограниченной сферы применения).

Другим средством разрешения проблем реализации властных решений является совершенствование системы институциональных взаимосвязей (прямых и обратных связей) общественного производства, общества и объектов государственного и муниципального управления. Институциональные взаимосвязи отражаются в решениях, разрабатываемых и принимаемых в органах государственного и муниципального управления.

Управленческие решения органов государственного и муниципального управления предопределяются системой функций, их местом и взаимодействием. Конкретные управленческие решения зависят от целей, особенностей территориальной организации, категории должностных лиц. На высшем уровне органов государственной власти (Федеральное Собрание РФ, Президент РФ, Правительство, Конституционный и Верховный суды) и муниципальной (Глава МО, Совет МО) в сферу решений входят проблемы выбора приоритетных направлений социально-экономического развития страны, региона, обеспечение безопасности и защита интересов населения, поддержка институтов народовластия.

В системе государственного и муниципального управления должна учитываться возможность корректировки политики с учетом изменений окружающей среды и реакции населения. Многие решения могут быть оценены через определенный промежуток времени, информация о последствиях этих решений может исходить из неопределенных локализованных источников (общественное мнение, реакция отдельных социальных групп, организаций и др.).

Решения в системе государственного и муниципального управления должны соответствовать требованиям эффективности, легитимности, справедливости и быть признанными большинством населения.

Сравнительный анализ содержания, характера и механизмов принятия и реализации решений органов муниципального управления

и решений органов государственного управления позволяет отметить следующие особенности:

- в отличие от решений, принимаемых на государственном уровне, решения муниципальных органов, как правило, не обеспечены в полной мере финансовыми и административными ресурсами;

- решения органов муниципального управления в большей степени отражают все аспекты текущей жизнедеятельности населения территориального образования;

- решения органов муниципального управления имеют зачастую оперативный характер, обусловленный необходимостью срочной реализации;

- механизм принятия и реализации решений органами муниципального управления более демократичен, поскольку предполагает участие населения в данном процессе.

Муниципальное управление, будучи подсистемой социального управления, имеет ряд отличительных особенностей. В компетенцию органов муниципального управления входит решение вопросов местного значения и потому решения в муниципальном управлении – это совокупность нормативных и организационных актов, направленных на решение назревших социальных проблем местного территориального сообщества. На уровне муниципального управления решения реализуются на основе закрепления задач, разработанных целей и планов. Координация задач соответствует полномочиям, организационной структуре и основным информационным потокам между звеньями и подразделениями. Несмотря на широкое использование целевых программ в качестве решений государственных и муниципальных органов, управление на муниципальном уровне осуществляется, как правило, с помощью традиционных линейно-функциональных структур.

Для эффективного решения многочисленных задач муниципалитетов должно быть убедительное обоснование того, почему один альтернативный вариант будет более предпочтительным и эффективным в решении этих задач. Отчетливо выраженное различие означает, что альтернативы существенно различаются, чтобы предложить лицам, принимающим решения, реальный выбор. Если альтернативы различны и основаны на стоимости, то они преуспеют в выявлении трудных, но неизбежных компромиссов на основе стоимости. Ориен-

тированный на ценность способ поиска альтернатив работает через список целей и определяет действия, которые удовлетворяют каждой проблеме: какой проект лучше всего восстановит среду обитания, будет наименее дорогим, улучшит другие виды, создает самую большую занятость.

При разработке альтернатив следите за новыми целями, которые не были ранее определены. Когда ЛПР предлагает альтернативу, попросите обосновать ее. Если ответ не появляется в списке целей, то, возможно, новая цель должна быть добавлена.

Например, при составлении плана очистки загрязненных отходов один из федеральных регулирующих органов заявил, что конкретный план является отличным, поскольку он обеспечивает большую гибкость для изменения масштабов очистки с течением времени. Было указано, что это вызывает озабоченность, поскольку объем рассматриваемых отходов в значительной степени неизвестен и любой план, возможно, потребуется резко увеличить или уменьшить, поэтому гибкость имеет ключевое значение.

Приведем еще один пример из области регионального управления вопросами экологии. При разработке альтернативных планов по регулированию выбросов в атмосферу одна стратегия может быть сосредоточена на рыночных инструментах, другая – на подходах к регулированию, а третья – на гибридной стратегии. Кроме того, «ценность» разных стратегий может быть ориентирована на конкретные стандарты или показатели. Так, одна стратегия может быть разработана как альтернатива для сокращения экономических затрат на 25 % по сравнению с другой, которая предназначена для достижения сокращения выбросов на 50 %. Некоторые стратегии учитывают действия, которые упорядочены во времени, в то время как другие касаются фиксированных целевых показателей эффективности.

Критерии, определяющие стратегии, могут быть ориентированы на конкретные ценности: один из них может быть недорогостоящим вариантом, в то время как другой сосредоточен на улучшении визуального качества, а третий – на сведении к минимуму каких-либо проблем.

Часто обычной практикой является, предоставление лицам, принимающим решения, одной предпочтительной альтернативы наряду с несколькими другими. Альтернативы должны представлять собой ли-

бо разные способы достижения целей, либо разные уровни эффективности в отношении некоторых целей. Поскольку эти «дополнительные» альтернативы имеют однонаправленный объективный фокус, они вряд ли обеспечат основу для широко поддерживаемого решения. Однако они играют важную роль на ранних этапах процесса принятия решений.

Если есть набор возможных действий, все из которых обеспечивают точно такой же вид эффективности, то необходимо прибегнуть к такому инструменту, как скрининг (от англ. Screening «отбор, сортировка»). Однако будьте осторожны, применяя его.

Во-первых, скрининг придает огромное значение цели. Необходимо иметь четкие ответы на такие вопросы: это то, что вам нужно, это уместно в вашем случае, кто может сделать это ценностное суждение?

Во-вторых, это связано с тем, что существует опасность преждевременного отсева стратегий, которые на первый взгляд кажутся неприемлемыми.

Тем не менее скрининг остается полезным подходом к сохранению и объединению решений проблемы, ориентированной на реалистичные альтернативы. Некоторые общие варианты включают правовые ограничения или требования, техническую осуществимость, стоимость, экономическую эффективность, риск-менеджмент, минимальные стандарты работы по конкретным целям. Следующая задача заключается в объединении длинного списка потенциальных решений в полные и сопоставимые альтернативы.»³

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятия государственного, политического и административного управленческих решений.
2. Чем характеризуется государственное решение?
3. В чем заключается сущность супероптимального решения?
4. Что представляет собой регламент?
5. Какие особенности позволяет отметить сравнительный анализ содержания, характера и механизмов принятия и реализации решений

³ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

органов муниципального управления и решений органов государственного управления?

Вопросы для самоконтроля

1. Какую роль играет государство и созданная им система управления в формировании процессов разработки и принятия управленческих решений на всех уровнях государственного и муниципального управления?

2. Решения в системе государственного и муниципального управления должны соответствовать различным требованиям эффективности, легитимности, справедливости и быть признанными большинством населения. Раскройте подробнее эти требования.

3. Какие отличительные особенности имеет муниципальное управление будучи подсистемой социального управления?

Задания для самостоятельной работы

1. Формы непосредственного принятия населением решений и формы участия населения в принятии решений по вопросам местного значения.

2. Особенности и формы принятия решений представительным органом местного самоуправления.

3. Особенности и формы принятия решений местной администрацией.

4. Общая характеристика процесса исполнения государственных решений.

5. Особенности исполнения нормативно-правовых решений.

6. Особенности исполнения политических решений.

7. Особенности исполнения административных решений.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Эффективность государственных решений.

2. Программно-целевой подход в процессе разработки государственного решения.

3. Характеристика государственного решения как этапа процесса государственного управления.

4. Сущность и содержание государственного решения.
5. Влияние иерархии, структуры и уровней публичного управления на процессы разработки государственных решений.

Ситуационное задание для группового решения

Задача проектной группы заключалась в разработке стратегии управления парком при максимальном удовлетворении ожиданий посетителей и защите среды обитания диких животных. На первом этапе была поставлена задача сформировать несколько способов достижения этих целей, так как в большинстве случаев некоторые категории будут содержать взаимоисключающие элементы (управление доступом, управление средой обитания и т. д.).

В итоге первым решением стала стратегия «А» («сохранение того, что у нас есть»), которая увеличивает среду обитания путем сохранения или расширения существующей среды обитания и ограничения доступа. Стратегия «Б» («постройте его, и они придут») создает замещающую среду обитания в другом месте, позволяя свободный доступ в парк.

Каждая стратегия предназначена для решения как проблем управления средой обитания, так и проблем управления доступом, хотя и с разной степенью акцента. Каждая стратегия подкрепляется правдоподобным обоснованием того, почему она может быть эффективной.

Однако стратегия «Б» изначально рассматривалась как рискованная альтернатива в том смысле, что не было ясно, возможно ли сформировать в дикой природе новую среду обитания. Однако вместо того чтобы отвергнуть это предположение, желательно его доработать. Тогда стратегия могла бы стать приемлемой, если бы сопровождалась тщательным контролем. Мониторинг стоит денег, поэтому встала необходимость в творческих инструментах возмещения затрат.

Так родилась стратегия «В» и получила широкую поддержку в качестве альтернативы, которая требует дальнейшего изучения. Очевидно, что представленные стратегии не готовы к оценке последствий. Они не полностью конкретизированы: экспертная группа не может оценить эффективность стратегии с элементами, называемыми «построить барьеры», без дальнейшего определения (какие именно

барьеры, где и когда). Однако общее собрание и привлечение круга специалистов позволяет критически осмыслить совместные действия и выбрать новые альтернативы.

Тесты

Вариант 1

1. При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:

1. Сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие.

2. Степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство.

3. Сложность организационной структуры.

4. Количество уровней управления, степень формальности их взаимодействия, степень централизма, сложность организационной структуры.

2. Государственное решение характеризуется прежде всего:

1. Субъектом, принимающим решение.

2. Субъектом – исполнителем решения.

3. Объектом, которому адресовано решение.

4. Все вышеперечисленное.

3. Другие характеристики государственного решения:

1. Авторитет, информационная обеспеченность, технология и стиль принятия, порядок и характер обсуждения альтернативных вариантов.

2. Подходы при формулировании целей и выборе средств их осуществления.

3. Практическая значимость решения.

4. Все вышеперечисленное.

4. Решения, принимаемые на основании субъективного ощущения управляющих в правильности собственного выбора:

1. Научные.

2. Интуитивные.

3. Субъективные.

4. Прецедентные.

5. Централизованные.

5. Метод, который в процессе принятия государственных решений помогает спроецировать последствия одной из принятых политических альтернатив:

1. Оценки.
2. Мониторинга.
3. Проблемного структурирования.
4. Предсказания.
5. Интуиции.

Вариант 2

1. По каким вопросам принимаются политические решения?

1. Реализация политических решений исполнительными органами власти
2. Формирование социально-экономической стратегии развития государства
3. Достижение заданных политических целей
4. Нормирование легитимного субъекта власти и установления институциональной иерархии государственной политики;

2. Что не относится к моделям принятия политических решений?

1. Плюралистическая модель
2. Партиципаторная модель
3. Дескриптивная модель
4. Корпоративистская модель

3. Что относится к реквизитам государственных решений?

1. Устав государственного органа
2. Наименование государственного органа
3. Флаг
4. Подпись Президента РФ

4. Формы государственно-управленческих решений бывают?

1. Гражданские и военные
2. Стратегические, тактические, оперативные
3. Общие и частные
4. Правовые и неправовые

5. Что включает в себя публично-государственное управление?

1. Административное регулирование.
2. Административное руководство
3. Политическое регулирование
4. Контролирующее воздействие

Вариант 3

1. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?

1. Формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений»
2. Дает право принятия решений
3. Создает проблемы для разработки решений
4. Устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений
5. Составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений

2. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?

1. Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений
2. Дает право разрабатывать и принимать решения
3. Устанавливает права, обязанности и ответственность за решения
4. Устанавливает порядок распределения ответственности
5. Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений

3. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных иерархических структурах управления?

1. Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач
2. Согласование целей, ресурсов, технологий, решений
3. Координация процессов разработки решений
4. Взаимоотношения лиц, принимающих решение
5. Децентрализация сферы принятия решения

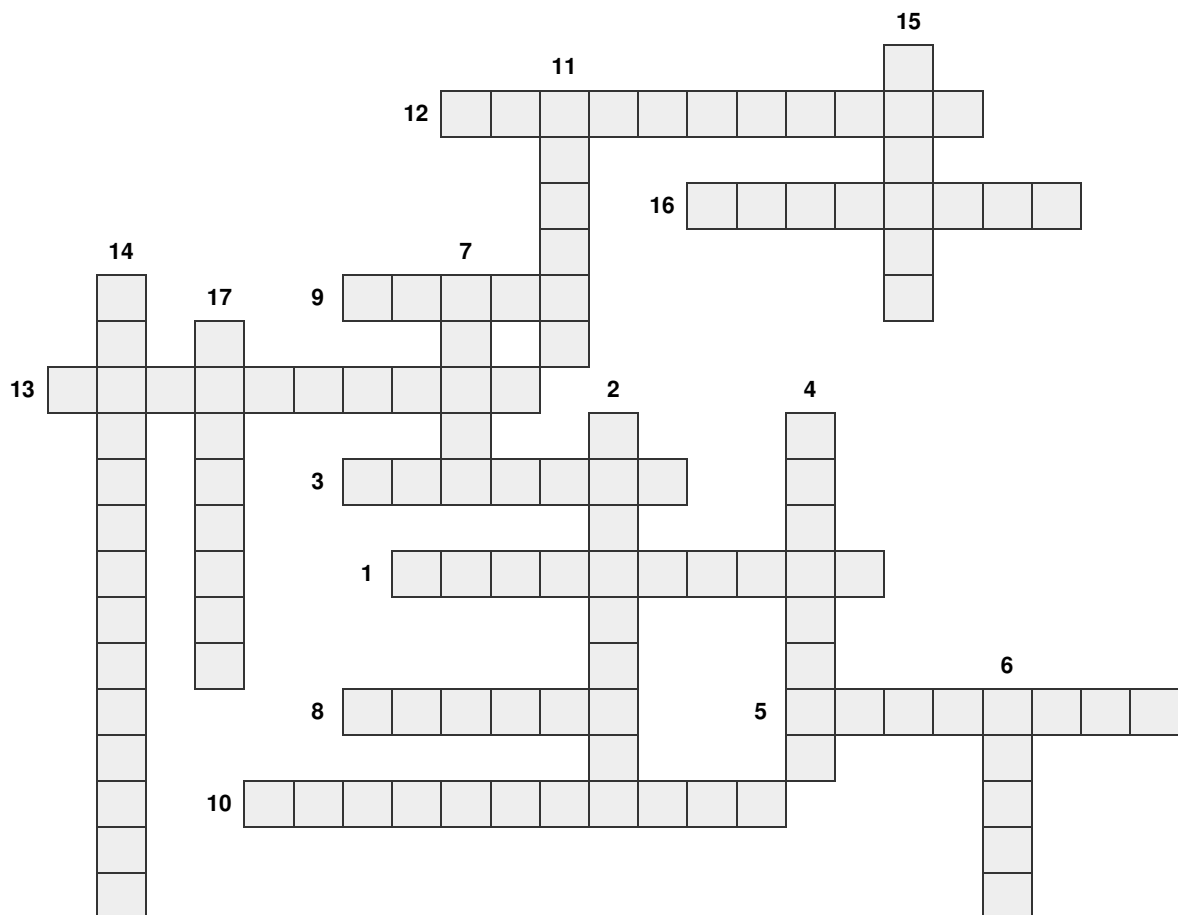
4. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?

1. Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений

2. Демократический стиль повышает эффективность принятых решений
 3. Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений
 4. Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений
 5. Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений
 - 5. Какую роль личностные качества руководителя играют в процессе принятия управленческих решений?**
1. Личностные качества играют большую роль в малых группах
 2. Личностные качества играют роль только в малых организациях
 3. Играют роль не личностные качества, а собственность
 4. Не играют никакой роли
 5. Качества эффективного лидера создают потенциал эффективности принятых решений

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Совокупность вещей, которые находятся в собственности какого-либо физического лица, юридического лица или публично-правового образования (включая деньги и ценные бумаги), а также их имущественных прав на получение вещей или имущественного удовлетворения от других лиц, представляющих для собственника какую-либо полезность.
4. Подтверждение путем экспертизы и представления объективного доказательства того, что установленные требования были выполнены.
6. Эмиссионная ценная бумага, предоставляющая ее владельцу право на участие в управлении акционерным обществом и получение части прибыли в форме дивидендов.
7. Совокупность экономических отношений, отношений производителей и потребителей, касающихся обмена ресурсами, т. е. торговли.
11. Денежная единица США, одна из основных резервных валют мира.
14. Важнейшая отрасль народного хозяйства, оказывающая решающее воздействие на уровень развития производительных сил общества.
15. Количество денег, разница, которую вы получаете, когда вам платят за что-либо больше, чем заплатили за это вы.
17. Часть прибыли акционерного общества или иного хозяйствующего субъекта, распределяемая между акционерами, участниками в соответствии с количеством и видом акций (обыкновенных, привилегированных, учредительских и др.), долей, находящихся в их владении.

По горизонтали:

1. Социальная единица – группа людей, в которую они объединены по признаку норм, религии, ценностей, рода занятий, обычаев, этнической принадлежности, политических взглядов, увлечения, идентичности.
3. Информация об определенном товаре или услуге, которая доносится до потребителя несколькими способами с целью популяризации продукции и привлечения внимания общественности к определенному объекту.
5. Торговое или промышленное предприятие, торгово-промышленное объединение предпринимателей, форма организации предприятия, при которой его правосубъектность отличается от правосубъектности принимающих в нем участие лиц.
8. Философская категория, выражающая нечто, на что направлена практическая или познавательная деятельность субъекта (наблюдателя).

9. Единица предпринимательской деятельности, оформленная юридически и реализующая собственные интересы посредством производства и продажи товаров и услуг с использованием различных факторов производства.

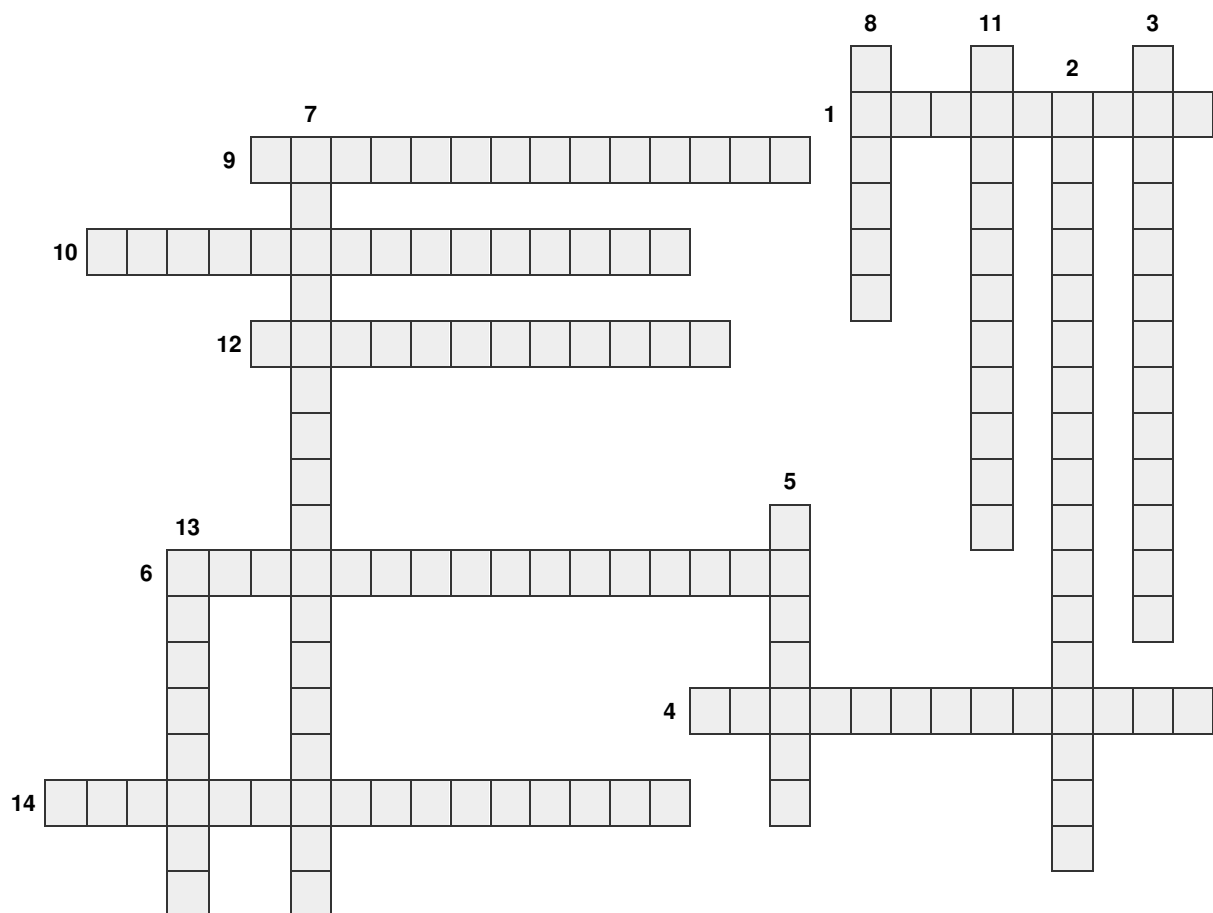
10. Направление развития, присутствующее в каждом явлении жизни; выступает и в качестве предстоящего, и в качестве объясняющего, т. е. как категория.

12. Должностное лицо, подчиняющееся по службе старшему по должности.

13. Система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей и объектов экономики.

16. Смысл данной вещи, то, что она есть сама по себе в отличие от всех других вещей и в отличие от изменчивых (под влиянием тех или иных обстоятельств) состояний вещи.

Кроссворд 2



По горизонтали:

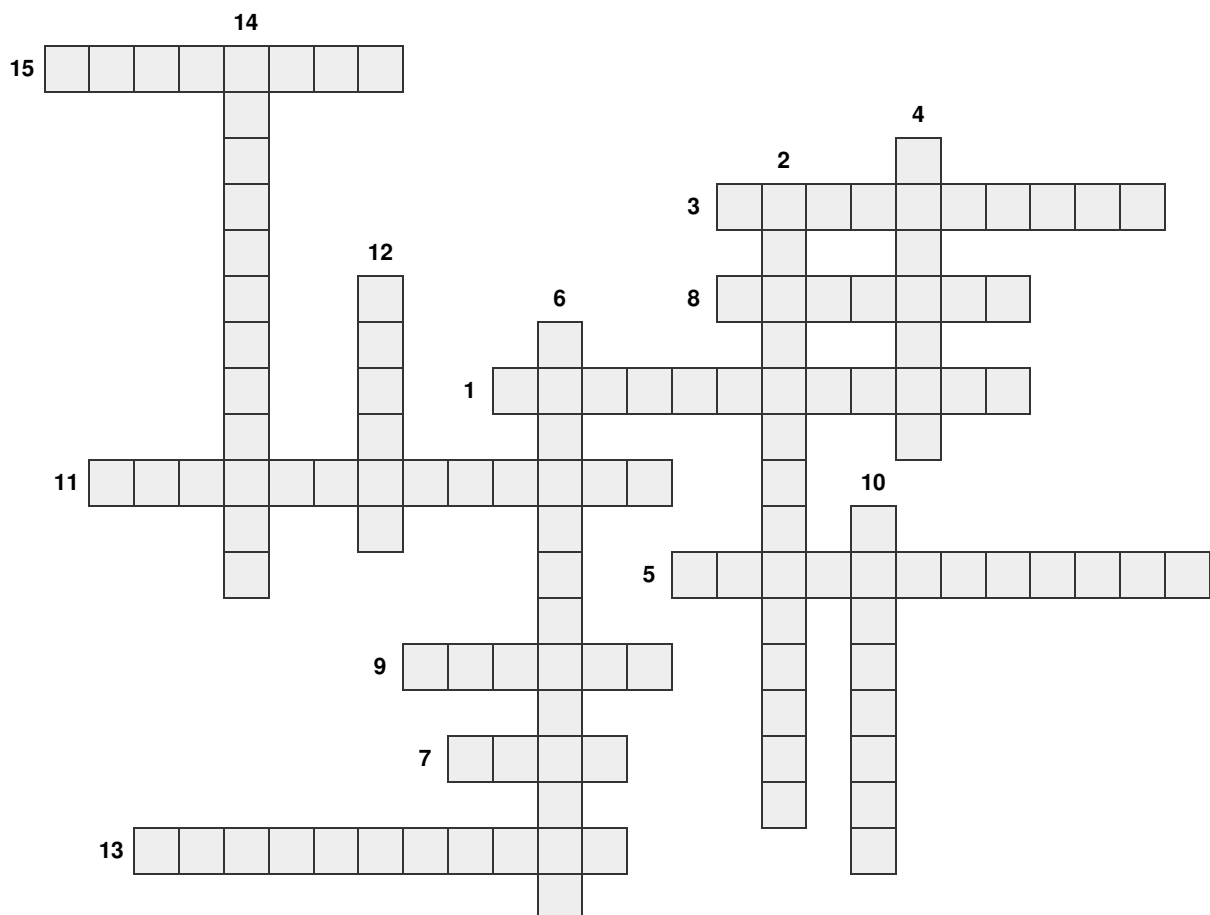
1. Другие характеристики государственного решения: ..., информационная обеспеченность, технология и стиль принятия, порядок и характер обсуждения альтернативных вариантов; подходы при формулировании целей и выборе средств их осуществления; практическая значимость решения, продолжите цепочку?
4. Какое управление, будучи подсистемой социального управления, имеет ряд отличительных особенностей?
6. Какое решение – решение, которое устраивает все стороны с противоположными взглядами – выигрывают все стороны, и результаты превосходят ожидания каждой из сторон?
9. Какие решения органов государственного и муниципального управления предопределяются системой функций, их местом и взаимодействием?
10. Какое управленческое решение – это выбор и обоснование определенного проекта действий государственных органов, направленных на достижение общественных целей?
12. Какое управленческое решение – это концентрированное выражение политического руководства. Они подчинены осуществлению общих интересов и целей социальных групп либо данного сообщества?
14. Какие решения представляют собой акты управленческих действий, регулирующих функционирование отдельных видов производственно-хозяйственной, социальной и культурной жизни людей и текущей практической деятельности отдельных организаций?

По вертикали:

2. Средством разрешения проблем реализации властных решений является совершенствование системы каких взаимосвязей (прямых и обратных связей) общественного производства, общества и объектов государственного и муниципального управления?
3. Какая многоуровневая система государственной власти порождает проблему разграничения законодательных, исполнительных и контрольных полномочий?
5. Что в системе государственного и муниципального управления должны соответствовать требованиям эффективности, легитимности, справедливости и быть признанными большинством населения?

7. В органах власти важнейшими подразделами регламентов являются ... выносимых решений, порядок внесения проектов, принятие нормативных актов, продолжите цепочку?
8. Система государственной власти порождает проблему разграничения законодательных, исполнительных и контрольных полномочий, определенное решение этих проблем дают ...?
11. Принципиальные схемы принятия решений государственными и муниципальными органами прописаны в чем?
13. Что придает огромное значение цели?

Кроссворд 3



По вертикали:

2. Одно из требований, предъявляемых к управленческим решениям, которое выражает необходимость учёта всей совокупности факторов и условий, связанных с его принятием, при этом важное место отведено качеству используемой информации, её достоверности и полноте?

4. Выбор альтернативы?
6. Одно из требований, предъявляемых к управленческим решениям, которое проявляется в чётком указании: кто, что и когда должен выполнить?
10. Что является элементом каждого процесса принятия решения?
12. Это и сбор информации о состоянии объекта формируют проблему?
14. По их инициативе принимаются инициативные управленческие решения?

По горизонтали:

1. Именно на этапе разработка ... , для выхода из сложившейся ситуации можно использовать различные способы и средства, и чем больше вариантов решения проблемы разрабатывается, тем больше шанс выбора наилучшего из них?
3. Что позволяет внести текущий контроль за реализацией принятого решения?
5. Объективные закономерности в повседневной, конкретной жизни проявляются через действия людей, которые своим поведением стремятся достичь определенной цели. Следовательно, к числу принципов управления относит принцип конкретности, о чем идёт речь?
7. Принятие решений как цели деятельности, необходимые ресурсы и способы достижения поставленных задач, связано с тем, что мы должны составить его?
8. На этапе постановка цели, цель может быть разбита на них?
9. Что влияет на классификацию управленческих решений на долгосрочные и оперативные?
11. Одно из требований, предъявляемых к управленческим решениям, которое подчёркивает обязательность соотношения ожидаемого экономического и социального эффекта с затратами на его реализацию?
13. Контроль исполнения решений и это является завершающим этапом принятия решений?
15. Именно он за реализацией принятого решения позволяет своевременно внести необходимые коррективы при условии появления существенных отклонений?

Рекомендуемая литература

1. Мухачев, И. В. Местное самоуправление и муниципальное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев, И. А. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2.
2. Самойлов, В. Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы : учебник / В. Д. Самойлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 311 с. – ISBN 978-5-238-02432-5.
3. Формула перемен Д. Глейчера [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.nejo.ru/formula-peremen-d-glejchera.html> (дата обращения: 21.12.2021).

Тема 4. ВЛИЯНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ НА ПРОБЛЕМНУЮ СИТУАЦИЮ

Теоретическая часть

«В практике управления встречаются как типовые, так и нестандартные ситуации, в которых руководителю приходится принимать решения. Каждая такая ситуация хотя бы по некоторым факторам уникальна. Встречаются два определения принятия решений: узкое и расширенное. Управленческие решения в узком смысле могут быть определены только как выбор альтернативы, ориентированный на достижение цели, а в широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), меры по реализации, контролю и анализу результатов действий.

Управленческое решение – это результат коллективного творческого труда, носящий социальный, общественный характер, даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс.

Понятие «управленческое решение» содержит в себе следующие основные аспекты:

- решение есть некоторый процесс, складывающийся из ряда отдельных актов и процедур;
- решение есть выбор альтернативы или действия;
- решение предполагает наличие власти и организационной иерархии;
- решение предполагает наличие информационного аспекта, составляющего основу системной концепции разработки и принятия решений в сложных иерархических организационных системах.

Признание множественности источников знаний, наличие неопределенности и стремление к принятию совместных решений – все это обуславливает острую потребность в подготовке специалистов, способных принимать эффективные решения. Особое внимание при подготовке специалистов, чья профессиональная деятельность будет заключаться в принятии решений, требует формирование условий, которые были бы строгими, конструктивными и способствовали бы взаимному обучению. Специалистам в работе придется искать и анализировать всю информацию, которая имеет решающее значение для понимания и сравнения альтернатив. Профессионал должен разъяс-

нить относительную эффективность каждой альтернативы – ее относительные преимущества и недостатки – с точки зрения согласованных целей и показателей эффективности. Он должен отражать различия в неопределенности результатов – являются ли последствия некоторых альтернатив более неопределенными, чем другие. Подготовленный специалист должен уметь проверить правильность оценки этих прогнозов соответствующими экспертами, определить ключевые компромиссы между последствиями и выяснить, насколько они актуальны для выбора между альтернативами.

Подготовка специалистов должна формировать навыки применения как самых передовых методов и инструментов, так и хорошо зарекомендовавших и опробованных, например, «таблица последствий», предоставляющая оценки ожидаемых последствий для каждой альтернативы с точки зрения указанных целей. На первый взгляд, это настолько очевидно, что не стоит дополнительного изучения. Однако «таблицы последствий» играют ключевую роль в структурировании технического анализа и дискуссионных обменов в рамках стандартных этапов разработки и принятия решений. С аналитической точки зрения «таблица последствий» выполняет функцию синтеза анализа по оценке последствий, определяемых выраженными целями и показателями эффективности. Этот простой момент имеет ключевое значение, так как исследования могут потребоваться только для оценки последствий. Оценка рисков не может заканчиваться выявлением опасностей, она должна продолжаться для оценки воздействия на предстоящие действия, которые имеют значение, как это определено целями и мерами. Любой анализ должен обобщать воздействие конкретных управленческих действий на достижение основных целей. Доступ к сводной информации, представленной в «таблице последствий», существенно меняет объем и характер фактических доказательств, которые будут представлены. Это не означает, что модели и инструменты, а также оценка рисков не являются полезными инструментами, однако важно понимать, что они охватывают лишь небольшую часть информации, необходимой для принятия решений.

Многие технологические специалисты совершают ошибку, так как имеют тенденцию проводить детальные исследования в своей области и оставляют оценку практических альтернатив на заключительный этап. Признание целей и альтернатив на раннем этапе служит

ключом к надлежащему распределению ресурсов. Исследования могут быть выполнены, модели могут быть построены, данные могут быть собраны, но все эти задачи должны быть ориентированы на получение информации, необходимой для работы с альтернативами и понимание логических цепей цель – действие – последствия.

Такой инструмент, как «таблица последствий» играет ключевую роль с точки зрения обсуждения, особенно в контексте совместного принятия решений с участием многих заинтересованных сторон. Таблица служит зримым коллективным соглашением о том, как будут представлены последствия для целей рассматриваемого решения. В ней описано то, что имеет значение и что будет учитываться при выборе между альтернативами. Предсказанные последствия представляют собой коллективное понимание того, что является наилучшей доступной информацией. Они будут оцениваться людьми, признанными (или выбранными) экспертами и представляющими различные мнения относительно предполагаемых последствий рассматриваемых управленческих действий. Каждый отдельный участник процесса оценки последствий может иметь свои собственные представления о наилучшей модели, данных или эксперте, которого следует пригласить. Именно коллективное понимание имеет ключевое значение для принятия строгих, всеобъемлющих, обоснованных решений во всех отраслях и сферах государственного и корпоративного управления.

Участники обсуждения могут использовать визуальные инструменты для коллективного определения того, что будет считаться «наилучшей имеющейся информацией» для рассматриваемого решения. Это коллективное соглашение возможно только в том случае, если были согласованы соответствующие цели, показатели эффективности и альтернативы для принятия решений, а также при условии, что ключевые аспекты неопределенности были охарактеризованы и отражены. Хотя «таблицы последствий» не единственный способ представления информации, они довольно универсальны и полезны.

Любая форма представления информации о последствиях будет полезной для руководителей и заинтересованных сторон, перед которыми они отчитываются, а также для лиц, принимающих решения, которые в конечном итоге будут нести ответственность за принятие решения.

Достоинство «таблицы последствий» заключается в том, что изменение списков «за» и «против» может быть сделано в любой момент разработки решения. За счет малых усилий и высокой ценности результата данный инструмент позволяет устранить небрежное мышление и прояснить ключевые моменты. Однако нужно помнить несколько важных аспектов:

- последствия имеют смысл только в том случае, если они связаны с хорошо структурированным набором целей и показателей эффективности, которые являются полными и краткими, однозначными, понятными, прямыми и оперативными;

- хорошие альтернативы являются полными и сопоставимыми, ориентированными на ценность, полностью определенными, внутренне согласованными и отличными друг от друга.

Хорошо разработанный набор альтернатив позволит выявить основные ценностно-ориентированные варианты, стоящие перед лицами, принимающими решения. Если вы выполнили все альтернативы, вы на пути к положительному результату.

Есть два хороших совета в деле построения «таблиц последствий», способных облегчить работу как начинающим, так и опытным управленцам. Во-первых, записи в «таблице последствий» должны быть основаны на фактах и представляться экспертами. Независимо от того, насколько всеохватывающим является этот процесс, не позволяйте участвовать в оценке последствий всем подряд. Хотя характер соответствующих экспертных знаний будет варьироваться, практически во всех случаях существует группа людей, обладающих специальными знаниями, которые следует использовать при оценке последствий.

Во-вторых, выбор, основанный на информации, содержащейся в «таблице последствий», имеет ценностную основу и должен приниматься лицами, принимающими решения. Не позволяйте экспертам принимать решения: они не должны судить о том, какие цели наиболее важные и какие альтернативы предпочтительны.

Акт оценки последствий нескольких альтернатив помогает избежать скрытых оценочных суждений. Каждый тип последствий может быть сообщен по-разному, однако в отношении каждой цели следует представлять последовательную информацию о последствиях. Вы не можете осуществлять обоснованные компромиссы, если у вас нет по-

следовательной характеристики последствий. Хорошие последствия фокусируют внимание аналитиков и лиц, принимающих решения, на относительной эффективности альтернатив. Отчасти этот совет отражает то, как люди воспринимают информацию. Они, как правило, более чувствительны к изменениям в производительности или последствиям, чем к абсолютной величине последствий, так как представления о ценности одной альтернативы зависят от ее сравнения с другими. Еще одна причина сосредоточения внимания на относительной эффективности заключается в том, что она может существенно упростить оценку последствий. Это происходит оттого, что исходное условие или базовый случай трудно определить и количественно оценить.

Оценка нормативных затрат в справочном или базовом случае может быть довольно сложной. Однако оценка дополнительных затрат, связанных с новым регулирующим режимом, может быть произведена гораздо более легко. Причина заключается в том, что иногда трудно с уверенностью оценить абсолютное значение параметра, однако, если этот параметр одинаково влияет на все альтернативы, то можно точно оценить относительную эффективность альтернатив, даже не будучи точным относительно абсолютного значения. Этот акцент на относительной производительности полезен, если он делается на постепенных изменениях.

Конечно, ценность такого изменения зависит от того, с чего вы начинаете. Это подводит нас к критической задаче определения «базового случая». Одним из следствий акцентирования внимания на относительной эффективности является необходимость тщательного определения эталонного случая (или «базового случая»), который будет служить стандартом для сравнения с другими альтернативами. В некоторых случаях эталонным будет текущая или «статус-кво» ситуация, в других случаях это может быть историческая ситуация.

Учитывая отношение людей к потерям и выгодам, а также различные способы его оценки, выбор четкого эталонного случая может быть важен как для построения альтернатив, так и выявления последствий. Выявление ключевых компромиссов и неопределенностей – единственная наиболее важная задача, решаемая при помощи «таблицы последствий». Такой подход позволяет рассматривать ключевые стоимостные компромиссы и компромиссы, связанные с неопределенностью. Выражение последствий должно включать четкое и чест-

ное представление неопределенности не только ожидаемого результата, но и диапазона возможных результатов с акцентом на раскрытие различных профилей риска. Неопределенность зачастую трудно выразить в форме таблицы или рамках той или иной методики.

Вместе с тем необходимо также рассмотреть ряд других видов экспертных знаний, включая аналитические, интерактивные, прогнозные и имплементационные знания. Получение полной имеющейся информации о последствиях для использования в совещательной обстановке может потребоваться от группы экспертов, обладающих практическими и другими видами экспертных знаний. Результаты привлечения экспертов должны быть эффективными и позволяющими выработать новые поведенческие варианты. Иными словами, эксперты должны быстро получить правильный ответ и понимать пределы своих собственных знаний. Соответствующий предметный опыт может быть либо контекстно-специфическим, либо более широким и системным, он также может быть основан на академической или эмпирической подготовке, приобретенной в течение длительного периода использования ресурсов.

Важным элементом принятия решений является аналитика, что подразумевает выбор профессионала аналитика (иногда называемого техническим посредником, или интегратором) для руководства процессом экспертного суждения. Выбор сложен, так как решения принимаются в условиях неопределенности и мало кто понимает плюсы и минусы различных процедур выявления и агрегирования. Детальное знание предметной области не требуется и не ожидается, но обзор полезен для того, чтобы сформулировать проблемы и ввести последующие или уточняющие вопросы.

Особое место занимает интерактивная экспертиза, которая включает в себя возможность передавать техническую информацию непрофессионалам и эффективно работать с группами. Было бы контрпродуктивно отвергать полезную информацию только потому, что в процессе принятия решений учитывается вклад технических специалистов и общественных организаций. Акцент делался на последовательном и справедливом рассмотрении конкурирующих гипотез.

При принятии решений, если мы не можем предугадать последствия управленческих действий. Даже самые квалифицированные эксперты не знают, где будут работать через 15 – 20 лет, так как это

выходит за рамки их обычной практики. Кто же считается лучшим экспертом: тот, кто обучен в данной области, но имеет мало опыта в составлении прогнозов, или тот, кто владеет искусством составления прогнозов, но имеет менее существенные знания. Возможно, необходимы оба вида экспертизы. При создании группы экспертов для изучения последствий через 50 или 100 лет в будущем можно представить себе существенные выводы, вытекающие из диалога между экспертом по предмету и экспертом по прогнозированию.

Экспертные знания об эффективности самих действий весьма отличаются от экспертных знаний о затрагиваемых ресурсах. Кроме того, различные институциональные соображения могут повлиять на вероятность того, что предлагаемые меры по-прежнему будут оставаться важными управленческими или политическими приоритетами. Последствия для заполнения «таблиц последствий» зависят от контекста решения. Если речь идет о предполагаемом предписанном сжигании отходов в парке вблизи городской территории и рассматриваемым показателем эффективности является «качество отдыха» или «воспринимаемый уровень экологии», то нетехнические заинтересованные стороны или пользователи ресурсов могут фактически быть соответствующими экспертами, которые должны назначить последствия для альтернатив. Если рассматриваемый эффект касается возможных изменений в сборе местных продуктов питания, то носителями знаний могут быть соответствующие группы экспертов. Для оценки воздействия выбросов в атмосферу на здоровье человека в состав экспертов будет входить эпидемиологи и аналитики рисков, которым может быть предложено разработать и описать вероятностные модели рассеивания воздуха. Доступ к специальным знаниям, доступным не всем, будет способствовать информированию о принятом решении.

Совместный подход к принятию решений не должен означать, что знания всех людей считаются одинаково надежными. Вместо этого задача технического посредника заключается в обеспечении использования наиболее актуальных и высококачественных экспертных знаний независимо от источника и документального обоснования этого определения.

Базовые исследования и механистические модели систем почти всегда нуждаются в дополнении новыми данными, ориентированны-

ми на новые решения. Информация о последствиях поступает из трех основных источников:

- исследования и прогнозное моделирование;
- экспертное заключение;
- групповые обсуждения, или экспертный обзор.

Проектирование исследований и прогнозных моделей для оценки последствий решений и построения прогнозных моделей, поддерживающих принятие решений, хотя и не является сложным, но имеет ряд существенных отличий. Первая проблема заключается в том, что перечень исследований, выявленных для оценки последствий, превышает имеющиеся бюджеты. Зачастую существует необходимость в увеличении охвата и приоритизации исследований. Обычно полезной отправной точкой являются план решения и разработка прочной иерархии целей. Для начала необходимо разработать концептуальную модель, связывающую альтернативные варианты с целями и показателями эффективности, и на основе этой модели определить информационные потребности для расчета показателей эффективности для каждой альтернативы. Если была выбрана измеряемая мера доверия, следует определить, есть ли информация, необходимая для интерпретации важности показателя доверия.

Далее можно приступать к проектированию исследований, необходимых для сбора информации для принятия решений. Они могли бы включать обзор литературы, анализ существующих данных, сбор новых данных, разработку моделей воздействия для оценки последствий и воздействий и выявление или обобщение экспертных суждений. Приоритеты в области исследований имеют ряд моментов, требующих уточнения. Приведем три общих критерия, полезных для приоритизации исследований:

- релевантность к принятию решений: повлияет ли разрешение неопределенности на выбор альтернативы;
- качество информации, вероятно: будет ли оно достаточным для контекста принятия решения;
- стоимость и сроки: может ли исследование быть разработано для предоставления информации вовремя и в рамках бюджета.

Первое и самое основное соображение при определении актуальности исследований – это отношение исследования к показателю эффективности.

Простое и полезное правило аналитического исследования заключается в том, что все исследования, финансируемые в поддержку того или иного решения, должны быть направлены либо на оценку показателя эффективности, либо на понимание его относительной полезности, что, в свою очередь, будет определять важность этого показателя. Для примера рассмотрим показатель «нерестовая среда обитания», обычно используемый как мера для достижения максимального увеличения популяции рыб. Исследования могут быть направлены на оценку наличия подходящих нерестовых местообитаний (картографирование и моделирование реки) или на понимание того, в какой степени нерестовые местообитания являются лимитирующим фактором в увеличении популяции рыб, и как их результаты могут влиять на принятие решений.

Второй вопрос заключается в том, имеет ли неопределенность характер и масштабы, достаточные для того, чтобы повлиять на ранжирование альтернатив. Например, при оценке влияния изменений в работе водохранилищ на показатель продуктивности «площадь, близкая к краям озера» ряд технических экспертов, участвовавших в работе консультативной группы, сочли необходимым сделать предположение о глубине проникновения света в озеро, о чем не было достоверно известно. Однако предложенное исследование для получения более точных оценок проникновения света было отклонено, поскольку признано, что «глубина проникновения» не будет меняться в зависимости от альтернатив.

Таким образом, эта неопределенность не повлияла на решение, и на исследование не были потрачены финансовые средства, которые не дали бы каких-либо существенных результатов. Все описанные выше моменты зависят от квалификации лиц, принимающих решения (ЛПР),

что еще раз говорит о важности подготовки специалистов, чьей профессиональной деятельностью было бы принятие эффективных решений.»⁴

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и содержание управленческих решений?
2. Какие функции решений в методологии и организации процессов управления вам известны?
3. Типология управленческих решений. Классификация решений.
4. Назовите формы подготовки и реализации управленческих решений.
5. О каких научных подходах в организации разработки и реализации управленческих решений вы можете рассказать?

Вопросы для самоконтроля

1. С чего начинается процесс принятия решений?
2. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?
3. В чем различия между организационными и коммуникационными решениями? Дайте определение.
4. В каких ситуациях необходима классификация решений?
5. Раскройте классификацию управленческих решений по количеству критериев, дайте развернутый ответ.

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите примеры для объектных решений.
2. Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

⁴ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

Практическая часть

Тематика докладов

1. Применение моделирования при разработке управленческих решений: за и против.
2. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
3. Использование различных методов разработки и принятия управленческих решений при решении конкретной управленческой задачи.
4. Проблемы, возникающие при реализации конкретного управленческого решения.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Пример взят из практики управления лесного хозяйства Карелии. Разработка стратегии развития охотхозяйств в регионе требовала понимания взаимосвязи между альтернативами и предполагаемым поведением охотников, чтобы лучше понять вероятные последствия (экологические, экономические и удовлетворенность охотника и т. д.). Вначале была представлена существующая демографическая модель, которую необходимо было расширить, чтобы отразить более широкий контекст принятия решений. Упрощенно модель показывала предположения о связи природных условий с уровнем популяции животных по сравнению с предыдущим годом. На основании этих данных соответствующие органы власти рассматривают охотничью деятельность и выясняет, сколько из каких животных на самом деле заготавливается в том году. Затем модель делает обратные циклы и имитирует многолетние условия для установления долгосрочных средних значений. Деятельность охотников определяется нормативными актами, которые устанавливают контекст для рассматриваемых альтернатив, а результаты оцениваются с точки зрения нескольких счетов, включающих экологические, экономические и социальные аспекты.

Одна из областей, вызывающих особую озабоченность у министерства, связана с неопределенностью в отношении предполагаемой эффективности деятельности охотников. Первым шагом в изучении

этого вопроса было использование процесса экспертного суждения для описания того, насколько эффективными были охотников (с точки зрения «дней, необходимых для охоты»). Среди качественных факторов были исследованы природные факторы, среда обитания, погода и т. д. Были проанализированы размер популяции оленей и соотношение количества оленей в конце и начале сезона как показатель эффективности охоты. Также было уделено внимание правилам охоты, вопросам лицензирования, экологическим целям, экономическим показателям и показателю удовлетворенности охотников.

Все результаты были представлены экспертам. В течение нескольких дней группа из пяти экспертов оценивала полученные данные. Чтобы свести к минимуму человеческий фактор, мы заранее договорились о том, что каждому эксперту будут направлены копии шести ключевых научных работ по этому вопросу.

Итогом работы стали рекомендации по увеличению количества территории для охотхозяйств, которые в итоге не были приняты региональной властью, так как большинство вопросов находится в ведении федеральных властей.

Задание 2

Вы являетесь лицом, принимающим государственные решения, которому поручено утвердить спорную стратегию сохранения редких и находящихся под угрозой видов растений по причине активной лесохозяйственной и лесозаготовительной деятельности. Ваша задача – изучить, проанализировать и свести воедино соответствующие плюсы и минусы для каждой альтернативы.

Таблица 1.1

Альтернативы решений по проблеме сохранности лесов

Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Статус-кво	Стратегия сохранения	Мораторий на лесозаготовки
Не требует дополнительных ресурсов	Правительство активно участвует в принятии решений	Может получить поддержку от НПО и привести к дополнительному финансированию

Низкое влияние на предложение древесины или доходы от лесного хозяйства	Умеренный риск того, что вымирающие виды растений исчезнут	Правительство видится активно ведет природоохранные действия
Никаких изменений не требуется для регулирования или законодательства	Устанавливает юридически обязательные меры по сохранению природы	Умеренный риск того, что вымирающие виды растений исчезнут
Поддерживает высокий темп рекреационного использования	Соответствует международным договорным обязательствам	Выигрывает время до тех пор, пока не будет разработана комплексная стратегия
Высокий риск вымирания исчезающих видов растений	Требует внесения изменений в природоохранное законодательство	Может потребоваться компенсация лесному сектору
Правительство не будет рассматриваться как реагирующее на возникающую проблему	Постоянные жалобы и давление НПО	Воздействие на поставки древесины и доходы от лесного хозяйства
Умеренный риск того, что вымирающие виды растений исчезнут	Потенциальное воздействие на поставки древесины и доходы от лесного хозяйства	Потребуется значительных дополнительных ресурсов
Это отсрочка, а не решение проблемы	НПО будут продолжать оказывать давление на Правительство для обеспечения большей сохранности лесов	Непоследовательный подход к целям или проблемам

Ваши сотрудники только что направили вам записку с краткой оценкой альтернативных вариантов, которые скорее всего представляют собой бессвязный набор текста, поэтому варианты необходимо продумать. Предположим, однако, что итоговая записка, направленная вам, похожа на структурированный и продуманный отчет по каждой альтернативе. Мы предполагаем, что есть, по крайней мере, шесть проблем в этой деятельности. Ошибки, которые обычно делаются в правительственном или корпоративном анализе и информационных записках, содержат перечни «за» и «против» для обобщения прогнозируемых последствий предлагаемых действий (табл. 1.1).

Для данной проблемы существует еще одно ограничение, «Альтернатива 2» обеспечивает выполнение международных договорных обязательств, однако не приводится никакой информации об этой озабоченности в отношении других альтернатив. Еще одним момен-

том в данной ситуации являются культурные ресурсы, играющие важную роль в решениях такого типа, но в данных альтернативах они не появляются.

Разберемся с формулировками потенциальных последствий:

- А) были минимальными или незначительными;
- Б) не менялись в зависимости от альтернатив;
- В) не поддавались оценке или были связаны со слишком большой неопределенностью;
- Г) были просто забыты.

Возникает ряд вопросов. Что такое «высокий» по сравнению с «умеренным» уровень риска? Какова разница между «воздействием» и «потенциальным воздействием» на доходы лесного хозяйства или значение перехода от высокого к умеренному риску исчезновения видов растений? Например, умеренный риск вымирания растений указывается для альтернатив «2» и «3», что отражает точку зрения биолога, которому было поручено подготовить резюме. Однако другое лицо, принимающее решения, вполне может учитывать связанные с этим издержки и политическое давление со стороны отраслевых групп, и прийти к другим выводам.

Таким образом, остается открытым вопрос о том, «чьи суждения были использованы» для заполнения сводной таблицы. Также в данной таблице наблюдаем путаницу между средствами и целями. «Установление юридически обязательных мер по сохранению» является средством достижения цели, где целью предположительно считается сохранение вида – однако это уже отражено в повышении уровня риска исчезновения.

Задание 3

Постарайтесь всесторонне рассмотреть выбранные альтернативы, связанные с проблемой сохранения видов растений в течение ближайших 10 лет (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Таблица последствий

Вероятность, %	30	10	10
Дополнительные среднегодовые расходы, тыс. дол.	10	20	35
Среднегодовые потери государственных доходов (налогов, лицензионных платежей), тыс. дол.	60	62	57
Среднегодовой доход лесного сектора, тыс. дол.	0 – 20	20 – 140	120 – 180
Социальная поддержка населения и НПО	Широко распространенные жалобы и организованные судебные иски	Широко распространенные жалобы	Умеренная поддержка большинством НПО
Рекреационные возможности (дополнительные дни посещения)	300	175	400
Культурные измененные археологические ресурсы, тыс. дол.	40	25	80

Обсудите альтернативы в группе.

Задание 4

При строительстве плотины перед рабочей группой встала проблема влияния факторов строительства на обилие рыбы. В процессе обсуждения появились несколько гипотез и соответственно критерии условий, доказывающих ту или иную из них, а также свидетельствующих против выдвинутых гипотез.

В конечном счете этот процесс привел к тому, что общая цель рыболовства (максимизация обилия рыбы) была разбита на пять подцелей:

- 1) минимизировать затягивание рыбы в турбины;
- 2) минимизировать мель;
- 3) максимизировать нерест;

4) максимизировать скорость роста молодняка на мелководных краях водохранилища и вокруг них;

5) максимизировать пелагическую продуктивность (коэффициенты роста в открытой глубокой воде).

Полевые исследования и модели были проведены для облегчения выбора и расчета взаимоприемлемых показателей эффективности и уточнения относительной важности каждой подцели в качестве ограничивающего фактора.

Гипотезы местных рыбаков о факторах, влияющих на численность рыбы, нашли свое отражение в определении подцелей, выборе показателей эффективности, приоритизации полевых исследований и, в конечном счете, оценке альтернатив, что позволило разработать эффективную стратегию развития водных ресурсов после возведения плотины. Таким образом, возникает потребность в обмене опытом и знаниями между экспертами и неэкспертами, что в ходе обсуждения также влияет на принимаемые решения.

Тесты

Вариант 1

1. Что означает понятие «принять решение»?

1. Перебрать все возможные альтернативы.
2. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
3. Отдать распоряжение о выборе возможной альтернативы.
4. Отдать распоряжение к реализации конкретного плана.

2. Назовите решения, требующиеся в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

1. Запрограммированные.
2. Организационные.
3. Плановые.
4. Стандартные.

3. По сроку действия решения бывают:

1. Стратегические;
2. Tактические;
3. Оперативные;

4. Все перечисленные.

4. По содержанию решения могут быть:

1. Технические.
2. Экономические.
3. Организационные.
4. Все перечисленные.

5. По масштабу воздействия решения бывает:

1. Общие.
2. Частные.
3. Локальные.
4. Все перечисленные выше.

Вариант 2

1. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

1. Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
2. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
3. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
4. Процесс мыслительной деятельности человека.

2. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

1. Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
2. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
3. Процесс мыслительной деятельности человека.
4. Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3. Принятое управленческое решение влияет на:

1. Сотрудников организации.
2. На организацию в целом.
3. На внешнюю среду.
4. На лицо, принявшее это решение.

4. Решение – это:

1. Выбор альтернативы.
2. Выбор альтернативы руководителем.

3. Процесс мыслительной деятельности человека.

5. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

1. «Непродуманные» решения.
2. «Моральные» решения.
3. Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
4. За все принимаемые им решения.

Вариант 3

1. Цель управленческого решения заключается в:

1. Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
2. Принятии верного управленческого решения.
3. Достижении поставленных перед организацией целей.
4. Удовлетворении потребностей сотрудников.

2. Лицо, принимающее решение:

1. Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
2. Должно иметь высшее образование.
3. Быть хорошим психологом.
4. Быть ответственным человеком.

3. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя – это:

1. Эффективность управленческого решения.
 2. Качество управленческого решения.
 3. Надежность управленческого решения.
 4. Оптимальность управленческого решения.
- 4. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

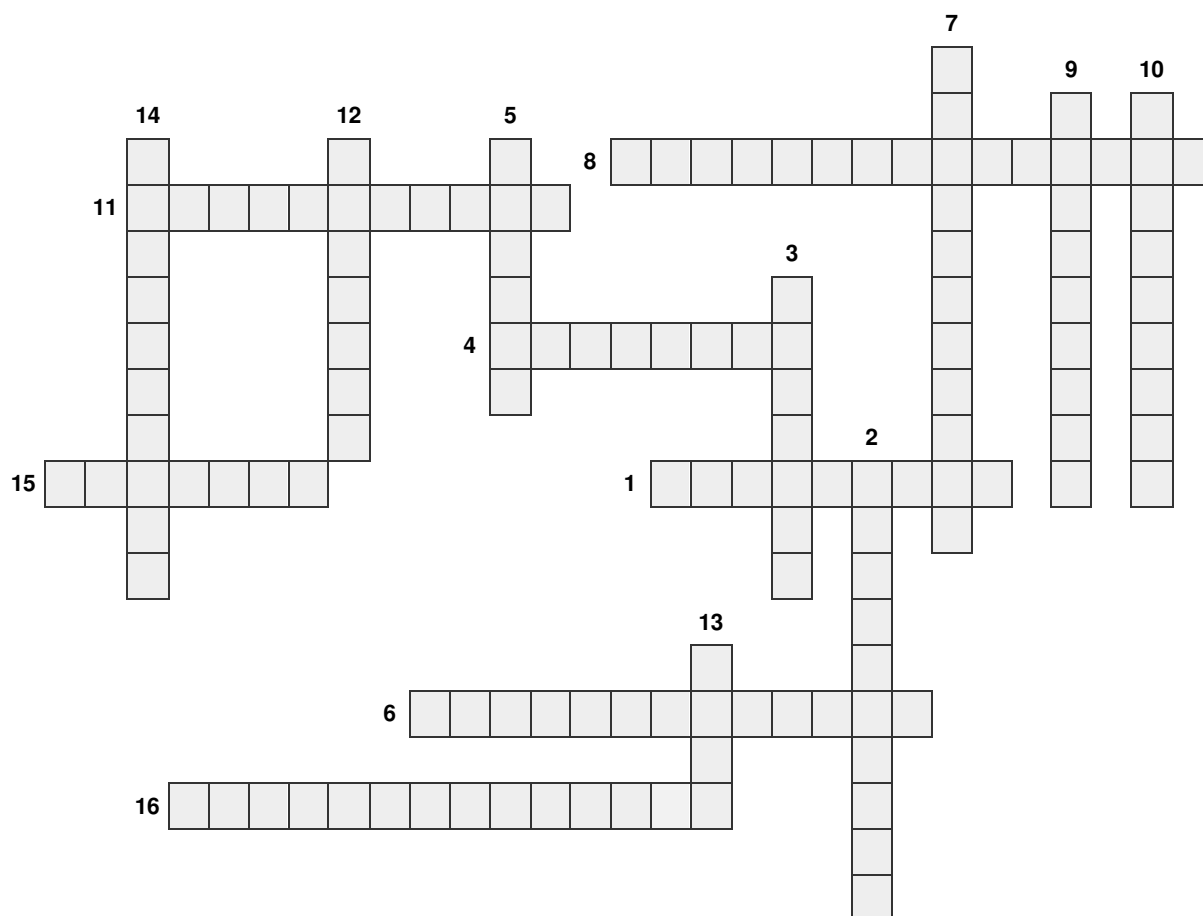
1. Только качественными показателями.
2. Только количественными показателями.
3. Как качественными, так и количественными показателями.
4. Правильного ответа нет.

5. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

1. Эффективность управленческого решения.
2. Качество управленческого решения.
3. Надежность управленческого решения.
4. Оптимальность управленческого решения.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

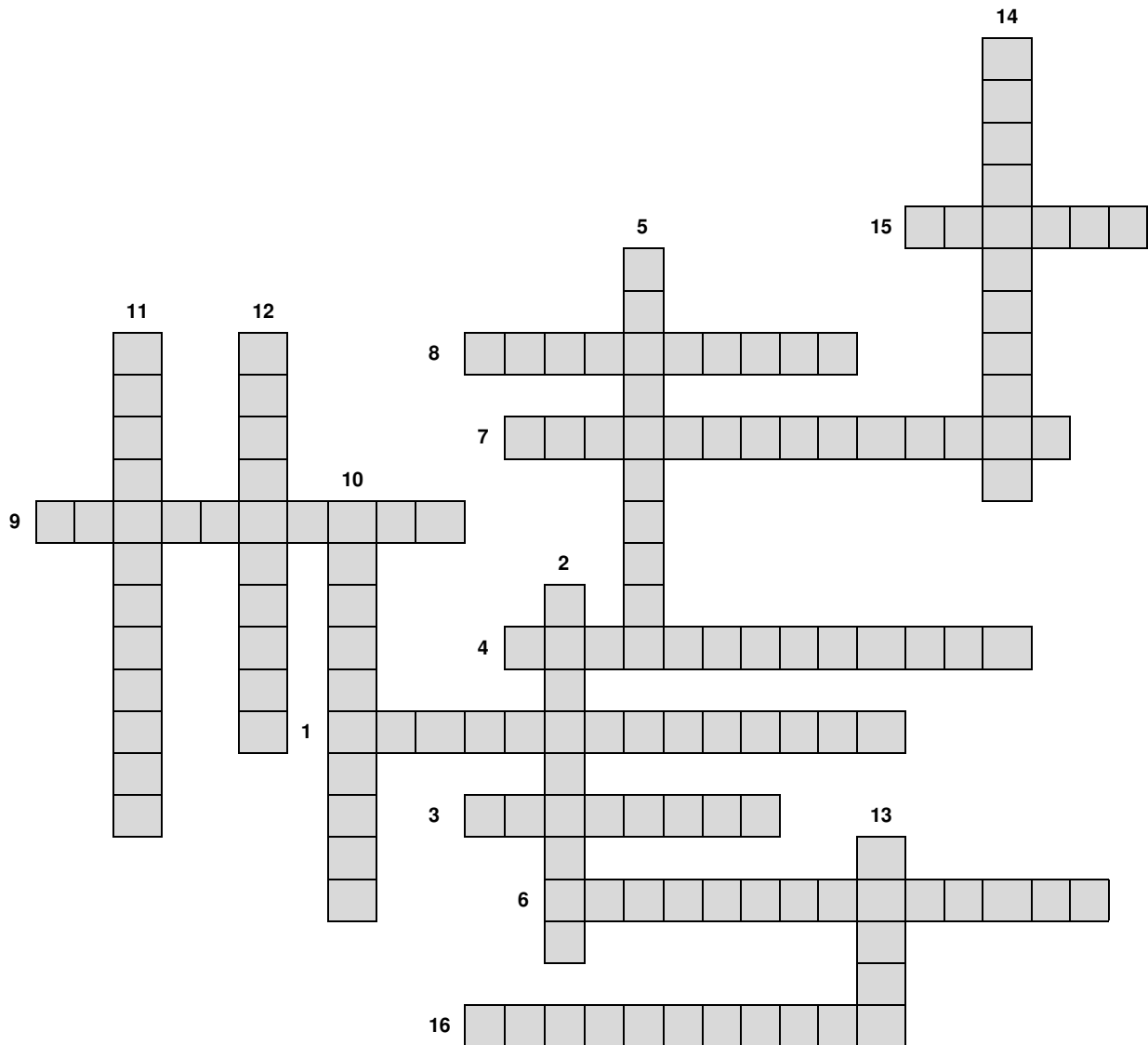
2. Способность системы обмениваться с внешней средой потоками материи, энергии и информации.
3. Организации обладают пространственной обособленностью.
5. Обособленное подразделение юридического лица, расположенное вне места нахождения юридического лица и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.
7. Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих ее элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого элемента, свойства и отношения системы от его места, функций внутри целого.

9. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности, внешней среды.
10. Совокупность взаимосвязей (отношений) между компонентами системы.
11. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство.
13. Идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта.
14. Совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции в рамках общей цели системы (система меньшего масштаба).

По горизонтали:

1. Возможность расчленения системы на составляющие ее компоненты.
4. Владелец акций, участник акционерного общества, имеющий право на получение прибыли от его деятельности (дивидендов).
6. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.
8. Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).
11. Открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой. Внешняя среда включает организации и факторы, оказывающие определяющее влияние на организацию.
15. Простейшая неделимая часть системы. Представление о неделимости элемента является относительным.
16. Наличие у системы дополнительных особых свойств, не присущих ее подсистемам.

Кроссворд 2



По горизонтали:

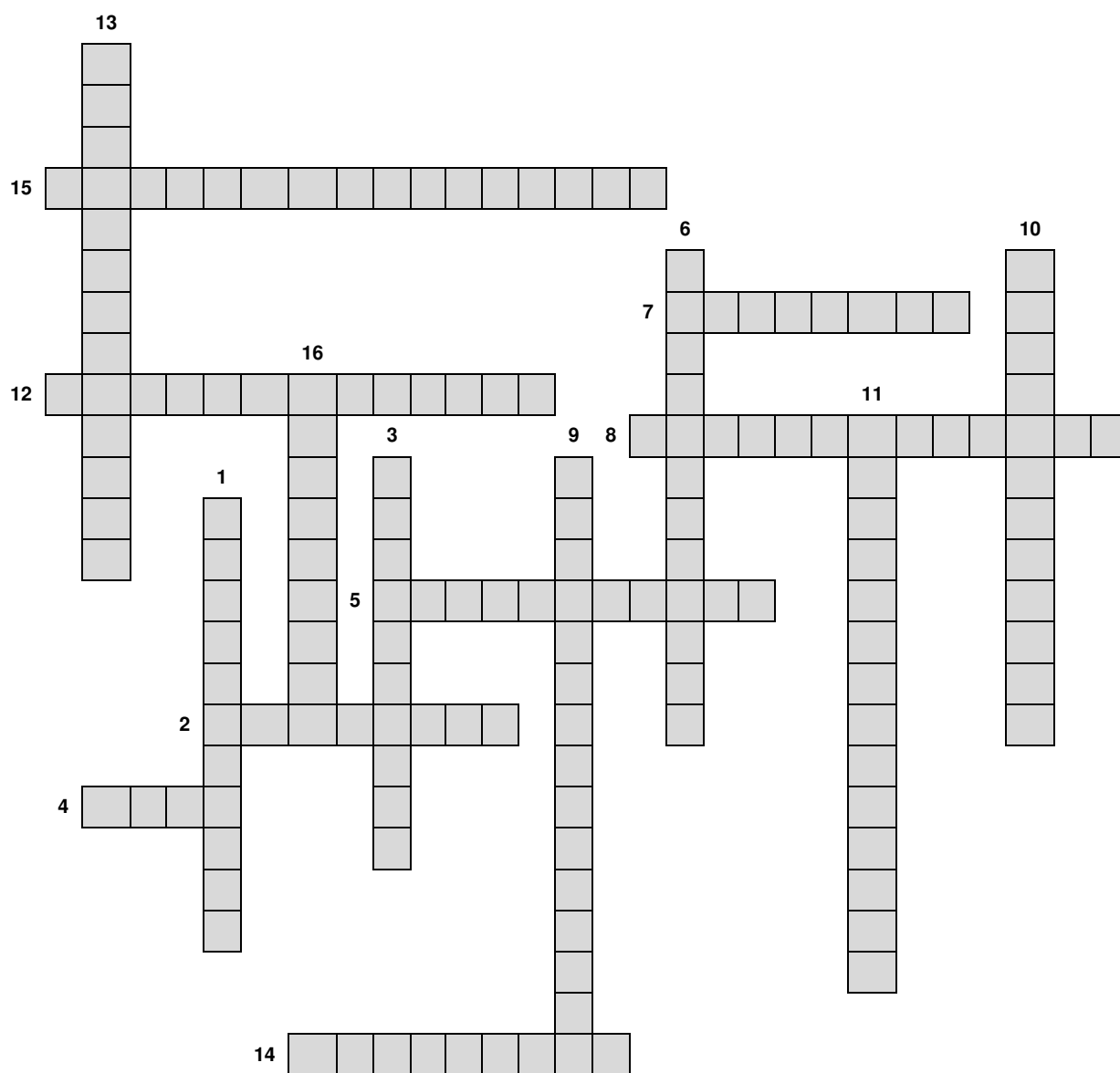
1. Какое решение - это результат коллективного творческого труда, носящий социальный, общественный характер, даже когда руководитель один разрабатывает решения, то коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс?
3. Второе название важного элемента принятия решений?
4. Какая экспертиза включает в себя возможность передавать техническую информацию непрофессионалам и эффективно работать с группами?
6. Какую модель необходимо разработать, связывающую альтернативные варианты с целями и показателями эффективности?

7. Второй этап необходимый для сбора информации для принятия решений?
8. Какие местообитания направлены на оценку наличия подходящих (картографирование и моделирование реки)?
9. Кому в работе придется искать и анализировать всю информацию, которая имеет решающее значение для понимания и сравнения альтернатив?
15. Какой акт последствий нескольких альтернатив помогает избежать скрытых оценочных суждений?
16. Оценка каких затрат в справочном или базовом случае может быть довольно сложной?

По вертикали:

2. Важный элемент принятия решений?
5. Какие знания об эффективности самих действий весьма отличаются от знаний о затрагиваемых ресурсах?
10. Чем является «таблица последствий», которая играет ключевую роль с точки зрения обсуждения?
11. Какое понимание имеет ключевое значение для принятия строгих, всеобъемлющих, обоснованных решений во всех отраслях и сферах государственного и корпоративного управления?
12. Какие инструменты участники используют для коллективного определения того, что будет считаться «наилучшей имеющейся информацией»?
13. За счет каких усилий «таблица последствий» позволяет устранить небрежное мышление и прояснить ключевые моменты?
14. Набор чего позволит выявить основные ценностно-ориентированные варианты, стоящие перед лицами, принимающими решения?

Кроссворд 3



По вертикали:

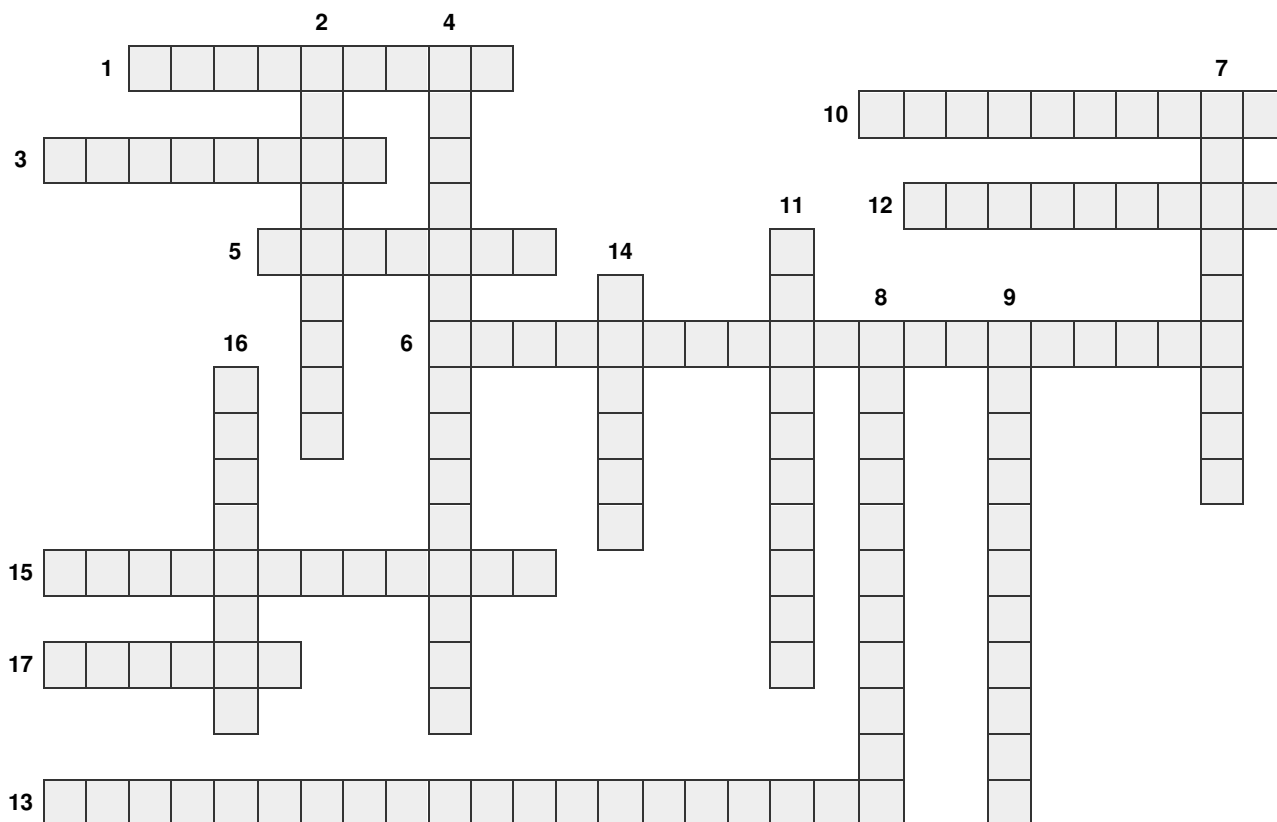
1. Какая таблица, предоставляет оценки ожидаемых последствий для каждой альтернативы с точки зрения указанных целей?
3. На какой основе содержащейся в «таблице последствий», имеет и должен приниматься лицами, принимающими решения?
5. Какая оценка затрат в справочном или базовом случае довольно сложная в понимании?
6. Какие компромиссы, Вы можете осуществлять, если у вас нет последовательной характеристики последствий?

9. Какие соображения могут повлиять на вероятность того, что предлагаемые меры по-прежнему будут оставаться важными управленческими или политическими приоритетами?
10. Какие модели систем почти всегда нуждаются в дополнении новыми данными, ориентированными на новые решения?
11. Какую модель необходимо разработать, чтоб она связывала альтернативные варианты с целями и показателями эффективности?
16. Выявление ключевых и ... компромиссов и неопределенностей – единственная наиболее важная задача, решаемая при помощи «таблицы последствий»?

По горизонтали:

2. Продолжите логическую цепочку цель –...– последствия?
4. На чем должна быть основана «таблица последствий»?
7. Одним из следствий акцентирования внимания на относительной эффективности является необходимость тщательного определения эталонного случая или «... случая»?
8. Продолжите ряд видов экспертных знаний: аналитические, ..., прогнозные и имплементационные?
12. Какое исследование гласит: что все исследования, финансируемые в поддержку того или иного решения, должны быть направлены либо на оценку показателя эффективности?
14. Какая проблема спрятана где, перечень исследований, выявленных для оценки последствий, ... имеющиеся бюджеты?
15. Что зачастую трудно выразить в форме таблицы или рамках той или иной методики?

Кроссворд 4



По вертикали:

2. Матрица, которая используется в одном из методов принятия решений?

4. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей?

7. Детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и её целей?

8. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации?

9. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения?

11. Ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам?

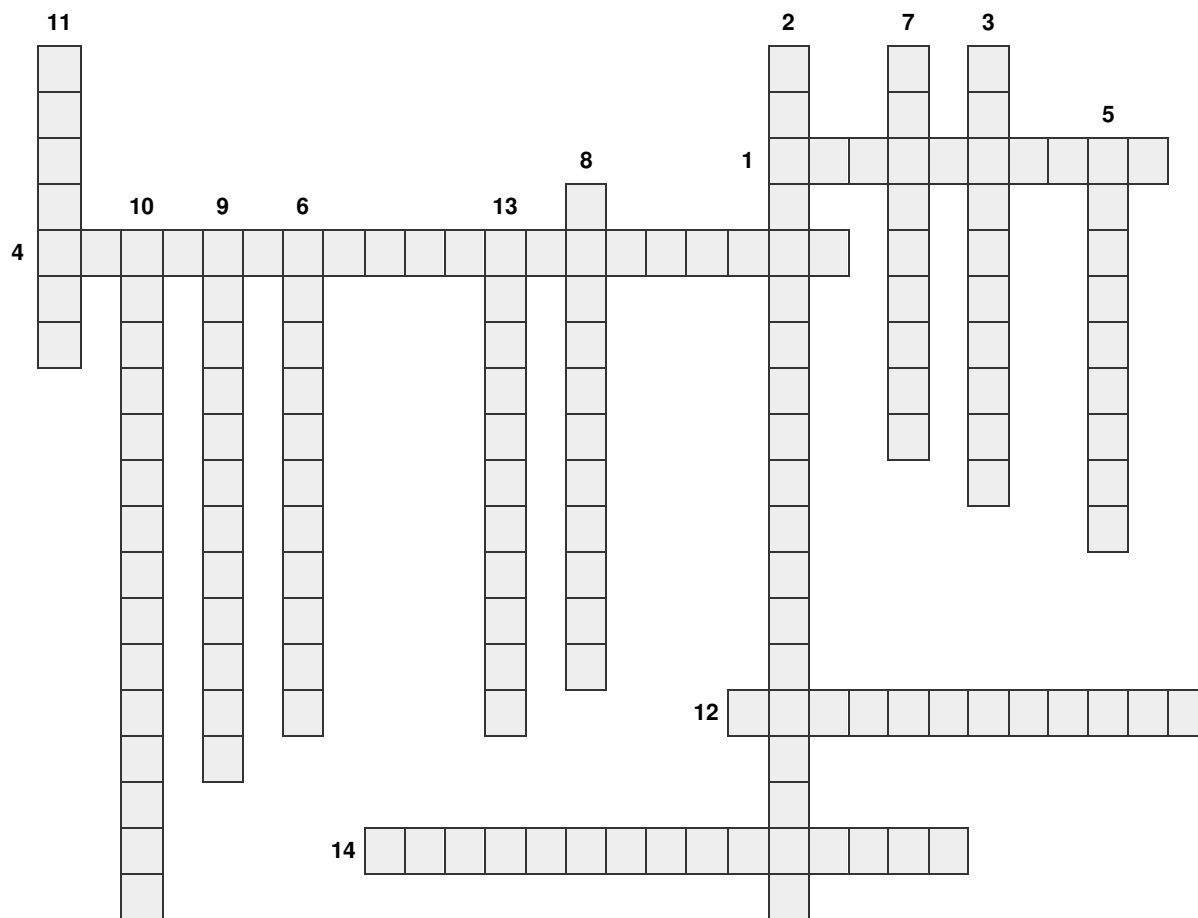
14. Уменьшенная или увеличенная копия объекта, отражающая его основные характеристики и свойства, представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности?

16. Решение, основанное на знаниях или накопленном опыте?

По горизонтали:

1. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внутренним локусом контроля?
3. Подтверждение гипотезы путем наблюдения результатов принятого решения?
5. Процесс принятия чего представляет собой сознательный выбор среди имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желаемой ситуации?
6. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий?
10. Выбор из нескольких альтернатив одной, наиболее подходящей для решения проблемы?
12. Форма построения и взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, которая позволяет наиболее эффективно достигнуть цели организации?
13. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное
или сопряженное с неизвестными факторами?
15. Тип людей, который обладает низкой самооценкой, высоким уровнем притязаний и внешним локусом контроля?
17. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряженное с неизвестными факторами?

Кроссворд 5



По горизонтали:

1. Ограниченные обязанности и права, официально предоставленные кому-либо на совершение чего-либо посредством использования имеющихся ресурсов?
4. Решение, в определённой мере новое, внутренне не структурированное или сопряженное с неизвестными факторами?
12. Проект закона, вносимый на рассмотрение законодательного органа?
13. Решение, которое принимается на основе ощущения его правильности лицом, которое не нуждается в понимании ситуации?
14. Решение, обусловленное знаниями и накопленным опытом, принимаемое руководителем для выполнения обязанностей?

По вертикали:

2. Результат реализации определённой последовательности шагов или действий?
3. Это решение конфликта по взаимному добровольному соглашению с обоюдным отказом от части предъявленных требований?
5. Система политических, правовых, нравственных, религиозных, эстетических и философских взглядов и идей, в которых осознаются и оцениваются отношения людей к действительности?
6. Социально-политическая организация общества, обладающая публичной властью?
7. Принятие решений в парламентах, на конференциях или совещаниях, при заключении международных договоров на основе общего согласия участников без проведения формального голосования при отсутствии формально заявленных возражений?
8. Основной закон государства в РФ?
9. Принцип организации и осуществления государственной власти, который выражается в обязательном формировании высшего представительного органа государства?
10. Власть, которая имеет верховный характер, так как формируется напрямую и непосредственно народом и определяет правовую базу государственной, а также общественной жизни?
11. Выбор альтернатив?

Рекомендуемая литература

1. Местное самоуправление и муниципальное управление [Электронный ресурс] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118331> (дата обращения: 13.12.2021).

2. Коротков, Э. М. Основы менеджмента : учебное пособие / Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова ; под ред. И. Ю. Солдатова, М. А. Чернышева. – М. : Дашков и К ; Академцентр, 2016. – 272 с. – ISBN 5-91131-136-4.

3. Котельников, В. Стратегическое управление. Принципиальные подходы для эпохи быстрых перемен / В. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с. – ISBN 978-5-699-13340-6.

Тема 5. КАДРОВОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

«Существует категория людей, которая специально подготовлена и профессионально занята в процессах формирования и реализации государственно-управляющих воздействий. Они отличаются от той части государственного аппарата, которая выполняет функции обеспечения суверенитета и свободы: оборона, безопасность, охрана границ, международные отношения, общественный порядок, той, которая обеспечивает реализацию социальной сущности современного государства: здравоохранение, образование, социальное обеспечение, объекты государственной собственности и т. п.

В числе особенностей специалистов, принадлежащих к персоналу государственного управления, можно выделить следующие:

а) ими выполняется труд, который выражается в обосновании целей и направлений общественного развития, конкретной организации и регулировании общественной жизнедеятельности (публичных отношений), сознания, поведения и деятельности миллионов людей (упорядочение частных взаимосвязей);

б) их труд интеллектуальный, психологически насыщенный, ответственный, состоящий в осмыслении и продуцировании сложнейшей управленческой информации и воздействия на людей;

в) во всех их усилиях имплицитно (внутренне присуще) проявляется государственная власть, придающая им авторитет и должную гарантию;

г) научные знания и опыт таких людей не создают непосредственно потребительские ценности и не удовлетворяют индивидуально-личностные потребности, но формируют особый духовно-материальный «продукт», обеспечивающий рациональность, гармонию и эффективность общественных отношений, явлений и процессов;

д) деятельность, выполняемая персоналом государственного управления, является высокопрофессиональной и предъявляет к каждому из его субъектов (исполнителей) жесткие требования в смысле подготовки, личностных дарований, поведения и общения с людьми.

Существуют различные внутренние классификации персонала государственного управления:

- по административно-правовым критериям: представители власти, должностные лица, технические исполнители;
- по функциональным критериям: руководители, специалисты, технические исполнители.

Следует выделить две группы персонала государственного управления: должностные лица и обслуживающие работники.

Основной и определяющий состав занимает должности в государственных органах и органах местного самоуправления и реализует определенный объем управленческой деятельности. Государственная должность есть юридическое установление определенных управленческих функций и властных полномочий, которые подлежат исполнению теми, кто ее занимает. Депутатство в представительных органах также является специфической формой подготовки и реализации государственно-управляющих воздействий, во многих случаях оно осуществляется на платных началах, что и позволяет включать депутатский корпус в состав персонала государственного управления с учетом, разумеется, его специфики и прежде всего политического характера деятельности. Должностные лица подразделяются:

- на руководителей государственных органов и органов местного самоуправления;
- исполнительский состав;
- социально уполномоченных представителей власти.

Обслуживающий состав. Работники, выполняющие вспомогательные материально-технические и иные операции, а также действия по обеспечению исполнения государственных должностей. Они заняты обслуживанием информационных процессов и другой деятельности государственных органов и органов местного самоуправления. Работа выполняется на рабочих местах в соответствующих органах, анализируется и оценивается по адекватным им нормам, нормативам и стимулам.

Костяк персонала государственного управления составляют лица, занимающие государственные должности и управляющие от имени государства. Традиционно их обозначают понятием «кадры государственного управления». Именно они находятся в фокусе внимания и к ним в первую очередь предъявляются особые требования.

Следует выделить два уровня качеств персонала государственного управления: исходные качества, которыми должен обладать человек, претендующий на государственную должность, и приобретаемые, формируемые в процессе исполнения государственных должностей, накопления опыта и продвижения по иерархии.

Исходные качества:

Общекультурные – общая подготовка; целевые и ценностные жизненные ориентации; опыт общения с людьми; определенные этические и эстетические навыки; культура речи.

Профессиональные – компетентность в вопросах управления в соответствующей сфере общественной жизни; трудовая активность, проверенная практикой; опыт общественной и государственной деятельности; дисциплинированность; сформировавшееся чувство ответственности за результаты труда; желание повышать свою квалификацию.

Личностные – моральная устойчивость, честность, самостоятельность, решительность, инициативность, коммуникабельность, надежность.

Приобретаемые качества свидетельствуют как о способности человека самосовершенствоваться, так и о позитивном деловом и социально-психологическом микроклимате в коллективе государственных органов и органов местного самоуправления.

Общекультурные – знание истории страны и основных интеллектуальных ценностей современности; ораторское мастерство; навыки проведения массовых мероприятий; чувство лидерства и ответственности; способность масштабно мыслить.

Деловые – организованность; умение направлять и контролировать деятельность других; настойчивость и последовательность в реализации поставленных задач; умение разбираться в достижениях социального и научно-технического прогресса и использовать его на практике.

Личностные – мужество; принципиальность; способность противостоять конъюнктуре и личной выгоде; умение убеждать; образцовое поведение в любых ситуациях.

Конечно, дать полный перечень качеств, которыми требуется бы обладать каждому должностному лицу, весьма затруднительно. Многообразие сущности человека определяет многообразие его качеств, а

еще больше – различные их комбинации. Но проблема существует, она чрезвычайно актуальна и должна быть исследована наукой.

Наиболее важным теоретическим принципом традиционной модели администрации является теория бюрократии Макса Вебера. В основе своей теории Вебер выделял три типа власти:

- харизматическая – появление экстраординарного лидера;
- традиционная – власть руководителя племени;
- рациональная – легитимная власть.

Последняя является рациональной и законной, естественно, в противоположность первым двум формам власти, которые были по существу иррациональны и незаконны. Именно поэтому она была самой эффективной из трех форм власти и сформировала основу для его теории бюрократии. Вебер выработал принципы современных систем бюрократии исходя из идеи относительно рациональной/законной власти.

1. Принцип установленных и официально попадающих под юрисдикцию областей, которые определяются правилами, т. е. в соответствии с законами или административными положениями.

2. Принципы управленческой иерархии и уровней разграниченной власти означают жестко регулируемую систему управления и подчинения, в которой низшие уровни контролируются более высокими уровнями.

Государственное управление основано на письменных документах, которые сохраняются. Аппарат чиновников, активно участвующих в общественном учреждении наряду с соответствующим техническим аппаратом и архивом, составляют «бюро». Бюрократия выделяет официальную деятельность как что-то отличное от сферы частной жизни. Общественные деньги и оборудование отделены от частной собственности должностного лица.

Специализированное управление, по крайней мере большинство учреждений, направлено на выполнение одной функции или ряда логически объединенных функций и обычно предполагает тщательное и специальное обучение. Когда учреждение функционирует стабильно, должностное лицо работает эффективно.

Руководство учреждения следует общим правилам, которые более или менее устойчивы и исчерпывающие. Знание этих правил представляет специальное техническое обучение, которым обладают

должностные лица, например, юриспруденция, администрирование и др.

Говоря о принятии решений государственными и муниципальными служащими в рамках имеющихся альтернатив необходимо выделить некоторые особенности.

Во-первых, когда альтернатива генерируется и исследуется, процесс включает в себя тщательное исследование того, как заинтересованные стороны предлагают ее решать, как это повлияет на основные цели, какие методы выбрать, например, количественное моделирование, дисциплинированное мышление или структурированный диалог. Мы учимся, генерируя и исследуя альтернативы, выбираем новые и потенциально эффективные действия, и в конечном итоге приходим к решениям, которые способствуют достижению фундаментальных целей. Таким образом, действие, которое в конечном итоге будет выбрано, будет таким же правильным, как и лучшая альтернатива, которая рассматривается.

Во-вторых, для решения государственных и региональных задач нужны такие альтернативы, где ценностные суждения были сделаны теми, кто имеет законное право их предлагать. Слишком часто как в государственном, так и частном секторе управляющие или специалисты выносят рекомендации политическим лидерам, которые принимают решения. При этом они делают важные и потенциально противоречивые суждения, основанные на их собственных ценностях. Чтобы быть справедливым, лицо, принимающее решение, – как правило, просит рекомендации. Однако те, кто принимает решения это выборные и назначенные должностные лица или их назначенные представители – действительно нуждаются в небольшом, тщательно продуманном и документированном наборе альтернатив наряду с четкой информацией о целях, которые могут быть затронуты, их предполагаемых последствиях, ключевых компромиссах и вероятных ответных мерах различных заинтересованных сторон. Их задача – сделать окончательный выбор.

Это приводит к третьей причине, по которой нам нужны альтернативы. Именно наличие альтернатив обеспечивает контекст, в котором люди оценивают свой выбор. Исследования в области принятия поведенческих решений показывают, что знание характеристик по целому ряду альтернатив фактически изменяет наши выраженные

предпочтения. Проще говоря, мы часто не знаем, как оценить то, что у нас есть, пока не сможем сравнить это с другой альтернативой; мы знаем только то, что у нас есть или чего нам не хватает, как только мы видим более приемлемую альтернативу.

Необходимо отметить, что простой акт оценки последствий нескольких альтернатив помогает избежать скрытых оценочных суждений. Мы видели много ситуаций, когда задача сотрудников заключается в разработке «плана» или «стратегии» (с акцентом на единственном числе). Затем сотрудники делают (для завершения задания) все виды оценочных суждений, чтобы придумать рекомендуемый план. Эта процедура смешивает роль сотрудников и лиц, принимающих решения: сотрудники должны создавать, исследовать и оценивать реалистичные альтернативы и отсеивать неудачные среди них, чтобы представить лицам, принимающим решения, высококачественные альтернативы.

Затем они должны передать решение тем, у кого есть полномочия выполнять сложные оценочные суждения, это могут быть либо избранные должностные лица, либо представители заинтересованной стороны. Далее сотрудникам будет поручено составить таблицу последствий с несколькими удачными (и даже взаимоисключающими) альтернативами в ней.

Подобную таблицу последствий, которая будет заполнена продуманными показателями эффективности, можно составить следующим образом. На базовом уровне ключом к таблице последствий является обеспечение того, чтобы последствия сообщались последовательно по всем альтернативам. Каждый тип последствий может быть описан по-разному. Однако в отношении каждой цели следует представлять последовательную информацию о последствиях. Вы не можете делать обоснованные компромиссы, если у вас нет последовательной характеристики последствий. Таблица хороших последствий фокусирует внимание аналитиков и лиц, принимающих решения, на относительной эффективности альтернатив. Отчасти этот совет отражает то, как люди воспринимают информацию. В конечном счете суждения о том, что является приемлемым, делаются только со ссылкой на набор рассматриваемых альтернатив. «Стратегическая таблица» – это полезный метод структурирования или организации процесса разработки стратегий.

Вовлечение в процесс выявления и оценки альтернатив повышает готовность людей принимать трудные решения. Участники процесса принятия решений часто испытывают внутреннее сопротивление (вполне обоснованно) в связи с принятием трудного компромисса до тех пор, пока они не будут уверены, что все разумные альтернативы были изучены и исчерпаны.

Предположим, вы планируете поездку на отдых с полетом к морю, и первоначальный поиск выдает два рейса – один занимает в два раза больше времени, чем вы планировали, другой стоит в два раза дороже. Вы не сразу выбираете лучшую для вас альтернативу. Вместо этого вы ищете больше альтернатив. Только после того, как вы позвонили в турагентство или поговорили с друзьями, или тщательно изучили Интернет и отзывы других людей, а также определили, что действительно нет никаких других вариантов перелета, вы будете готовы обратиться к компромиссу и не жалеть в долгосрочной перспективе о своем выборе.

Альтернативы в процессе принятия решения – это не просто любое предлагаемое решение проблемы, это полные решения данной проблемы, которые могут быть непосредственно сопоставлены лицами, принимающими решения. То, что является полным, зависит от контекста. Если департамент собирается финансировать один проект, то отдельные проекты являются альтернативными. Если департамент собирается финансировать несколько проектов вплоть до бюджетного лимита, то альтернативами будут различные наборы проектов, которые могут быть профинансированы, а отдельные проекты считаются элементами этих альтернатив.

Иногда эти элементы являются сходными вещами, такими как исследовательские программы. В других случаях элементы могут быть качественно различными видами вещей. Например, если решение включает разработку плана восстановления для находящихся под угрозой видов дикой природы, элементы полной альтернативы, скорее всего, будут включать в себя некоторое сочетание правил сбора урожая, улучшения среды обитания и программ мониторинга. Из этого следует, что полные альтернативы обязательно взаимоисключающие – может быть выбрана только одна из предложенных альтернатив – и что альтернативы, рассматриваемые в любой конкретной решаемой задаче, должны быть непосредственно сопоставимы.

С точки зрения конечных результатов хорошей альтернативой будут рассматриваться та, которая имеет большие шансы обеспечить содержательное решение данной проблемы. Другими словами, она затрагивает фундаментальные цели участников. С точки зрения процесса, хорошей альтернативой является та, которая поддается анализу и помогает лицам, принимающим решения, и заинтересованным сторонам в конечном итоге получить ясность о том, что было бы хорошим решением.

Альтернативы, являющиеся «вдвойне хорошими» и способные объединить плюсы как по результату, так и по процессу, достаточно редкое явление. Они должны быть полными и непосредственно сопоставимыми, ориентированными на ценность, полностью определенными, внутренне согласованными и четкими. Полные и сопоставимые комбинации действий не создают истинных альтернатив в процессе принятия решений, если они не являются полными и непосредственно сопоставимыми. Чтобы быть полными и непосредственно сопоставимыми, альтернативные варианты должны охватывать все ключевые аспекты одной и той же проблемы в течение одного и того же периода времени, используя одни и те же основополагающие предположения о событиях или условиях, выходящих за пределы влияния рассматриваемого решения.

Чем масштабнее стратегия, тем больший временной аспект она имеет и требует тщательного планирования. Классическим примером является нефтяная компания, которая должна решить, следует ли разрабатывать нефтяную платформу в конкретном районе. Перед компанией встает вопрос о необходимости бурения испытательной скважины в этом районе. Бурение испытательной скважины имеет определенную вероятность получения положительного результата, а также предсказуемые затраты с точки зрения времени, ресурсов и, возможно, воздействия на окружающую среду. Если бы тестовая скважина была пробурена и дала положительный результат, тогда напрашивается второй вопрос: достаточно ли эта скважина перспективна, чтобы оправдать строительство платформы? Этот вопрос имеет свою собственную вероятность быть истинным.

Рассматривая различные переменные для вероятностей успеха, а также диапазоны значений затрат и доходов, можно сделать вывод о том, стоит ли заниматься реализацией тестовых решений. Для этого

можно использовать термин «ожидаемое значение» (под термином «ожидаемое значение» будем понимать сумму вероятностно-взвешенных последствий в диапазоне возможных исходов).

Далее общее «ожидаемое значение» для каждой альтернативы может быть вычислено путем умножения сначала последствий каждого состояния на вероятность наступления этого состояния, а затем суммирования полученных значений. Установление «опорного случая» в рамках процесса генерирования альтернатив часто бывает полезно, так как помогает определить «базу», которая затем используется для сравнения с другими альтернативами, генерируемыми посредством аналитического и совещательного процесса.

Как только альтернатива ассоциируется как «адаптивная», «временная», «компромиссная» или «предупредительная» с конкретным сценарием, ее может быть трудно скорректировать или устранить. Крайне важно обеспечить, чтобы участники исследователи на фактическую оценочную производительность альтернатив, а не полагались на авторитет ученого. Это относится к выбору альтернатив, которые оправдывают прошлые решения или финансовые, политические или интеллектуальные обязательства – прошлые расходы денег или времени, или личные, или политические обязательства в отношении подхода или политики.

Реально встречающейся проблемой процесса принятия решений нужно считать неправильную оценку времени, что выражается в следующих ситуациях:

- различные факторы давления заставляют участников процесса прийти к преждевременному решению с ложным ощущением срочности – навязанным ограничением по времени, которое не является реальным;

- последовательный и четкий процесс принятия решения, в котором предполагается, что следующие шаги ожидают результатов предыдущего этапа, превращается в замкнутый круг, по которому ходит группа, не зная, как остановиться;

- группа не выносит на обсуждение альтернативу, постоянно дорабатывая ее, скрывая трудные ценностные выборы или пытаясь устранить их слишком рано.

В какой-то момент необходимо понять, что дополнительные выгоды не стоят дополнительных усилий, и не следует удовлетворять

их. Нужно понимание того, что даже самые лучшие альтернативы управления должны быть реализованы, чтобы стать полезными.

Тематические исследования помогают проиллюстрировать некоторые творческие подходы к созданию альтернатив в групповой совещательной среде, но редко несут практический смысл. Однако их реальная задача кроется в том, насколько эффективно было объединение группы людей для совместной продуктивной работы над решениями, когда буквально было сказано, что отсутствие соглашения приведет к «неисправимым последствиям».»⁵

Контрольные вопросы

1. Какие три стадии процесса принятия решений выделяют?
2. Раскройте понятие экономического человека.
3. К каким положениям сводятся основные замечания Г. Саймона?
4. Критика Г. Саймоном традиционной модели принятия решений привела его к разработке концепции ограниченной рациональности. К каким двум основным положениям сводится смысл данной концепции?
5. Сформируйте модель административного человека.

Вопросы для самоконтроля

1. Как принимаются решения в организациях и как они могут приниматься более эффективно?
2. Дайте определение ЛПР.
3. Если в распоряжении ЛПР имеется несколько альтернатив, приводящих к удовлетворительным результатам, то он выбирает наилучший из этих вариантов. Если же ни одна из имеющихся альтернатив не приводит к достижению уровней устремлений, в этом случае возможны три типа поведения, каких?
4. Г. Саймон исследует технику принятия решений в организациях. Раскройте этот вопрос.

Задания для самостоятельной работы

1. Политические решения.
2. Административные решения.

⁵ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

3. Стратегические решения.
4. Стандартные и креативные решения.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
2. Взаимосвязь планирования и разработки государственных решений.
3. Использование функционального подхода в процессе разработки государственных решений.
4. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Австралийскому правительству необходимо было сделать немедленный выбор того, следует ли пытаться искоренить «инвазивный гриб». Существует несколько вариантов состояний «исхода»: гриб может не распространяться вообще, может распространяться на небольшой площади или может распространяться на большой площади с учетом определенного контроля и мониторинга. Для каждого из этих вариантов мы могли бы оценить условные последствия исхода (предполагая, что каждый исход наступил).

После того как первые предложенные варианты были отвергнуты как несостоятельные, рабочая группа провела исследование, которое касалось вспышки распространения «инвазивного гриба», угрожавшего развитием болезни «Миртовая ржавчина» по всей Австралии.

Рабочая группа предположила, что управленческие действия могут быть разделены на два последовательных этапа: локальные, краткосрочные действия, направленные на искоренение гриба, а затем более широкомасштабные мероприятия, которые могут быть приняты, если распространение будет продолжаться после опреде-

ленного момента. Мы представили идею разработки таких стратегий, как «Искоренение».

Для дальнейшей работы с этими стратегиями необходимо было точно и полно определить, что подразумевается под «попыткой искоренить». Далее была разработана стратегическая таблица, где представлен перечень конкретных управленческих мероприятий, которые могут быть осуществлены в большей или меньшей степени как по первому, так и по второму пунктам принятия решений.

Задание 2

В Кировской области экологи, предприниматели и правительство определили два основных направления для принятия решений в отношении лесных ресурсов: экологическая целостность и благосостояние лесных хозяйств. Если нас беспокоит экологическая целостность, то осторожность может означать ограничение практики лесопользования, которая потенциально может повлиять на ключевые экологические характеристики. Но если лесные хозяйства полагаются на экономические выгоды от лесохозяйственной деятельности, то мы можем подвергать их риску и необходимо разрабатывать меры поддержки местного населения и предпринимателей.

Тесты

Вариант 1

1. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

1. Если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать.
2. По точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных.
3. Проверка надежности административной структуры.
4. Проверка надежности экспертной структуры.

2. Какими чертами характера должен обладать такой архетип управляющего, как администратор?

1. Быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу.
2. Иметь аналитический склад ума.

3. Быть предельно объективным и полагаться на факты и логику.
4. Методичность в работе, прогнозирование будущего.

3. Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью:

1. Рассмотрение администратора как профессии.
2. Согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом.
3. Создание нового стиля управления.
4. Создание универсальных принципов управления.

4. Какая из перечисленных стадий не относится к стадиям принятия управленческих решений?

1. Диагностика принятых управленческих решений.
2. Поиск причин, объясняющих необходимость принятия решения.
3. Анализ возможных направлений деятельности.
4. Выбор курса деятельности.

5. Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

1. Внутрифирменное управление, управление производством.
2. Управление персоналом, управление производством.
3. Внутрифирменное управление, управление персоналом.
4. Все перечисленное.

Вариант 2

1. Специфика кадров, как ресурса предприятия, состоит в следующем?

1. Человеческие ресурсы не подлежат восстановлению;
2. Вложения в человеческий ресурс дают больший эффект, чем в другие виды ресурсов;
3. В процессе производства используется весь потенциал человеческих ресурсов.

2. Какие категории персонала не относятся к понятию госслужащий?

1. Руководители, специалисты, помощники;
2. Руководители, специалисты, рабочие;
3. Руководители, советники, обеспечивающие специалисты.

3. Кадровое планирование преследует цель?

1. Получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;

2. Исключить текучесть кадров на предприятии;
3. Создать эффективный управленческий резерв.
- 4. Какое из перечисленных направлений не входит в состав кадровой политики?**
 1. Планирование и расчет потребности в персонале;
 2. Адаптация персонала;
 3. Обеспечение социальной защищенности специалистов.
- 5. Кадровая политика в широком понимании – это?**
 1. Система правил и норм работы с кадрами, находящаяся в соответствии с общей стратегией организации;
 2. Система подходов к решению задач по укомплектованию кадров;
 3. Процесс организации обучения, переподготовки и служебного продвижения кадров.

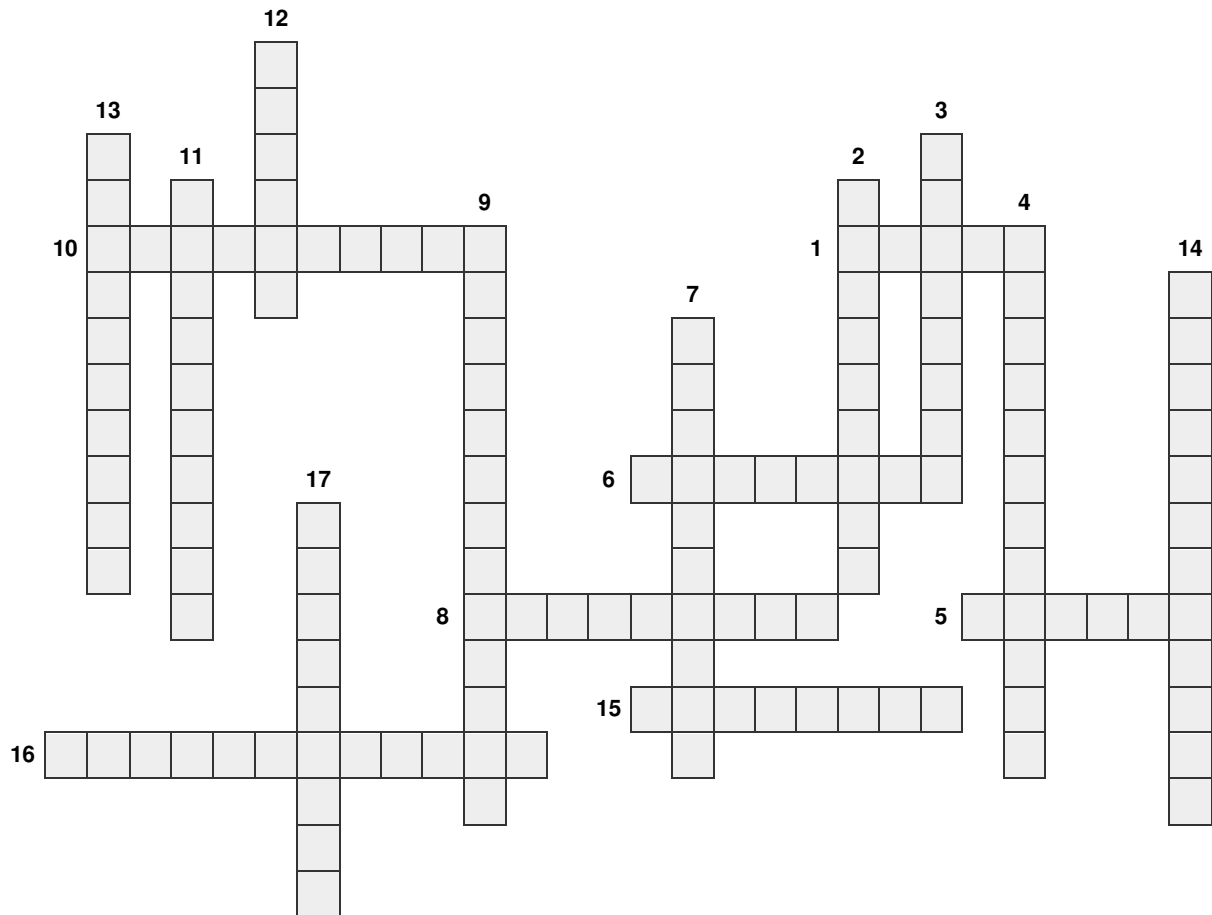
Вариант 3

- 1. Укажите базовый (высший) уровень государственной власти и управления:**
 1. Организационно-структурный;
 2. Общественно-политический;
 3. Структурно-функциональный.
- 2. Государственная политика – это:**
 1. Искусство управления государством, ведения государственных дел;
 2. Реализация народного волеизъявления;
 3. Выражение воли экономически господствующего класса.
- 3. Проведение эффективной экономической политики основано на базовом принципе:**
 1. Приоритета привлекательной политической идеологии (идеи);
 2. Удовлетворения экономических интересов ведущих политических сил страны;
 2. Учета объективности и первичной роли экономического базиса.
- 4. Законы в Российской Федерации обнародует:**
 1. Правительство РФ
 2. Президент РФ;
 3. Федеральное Собрание
- 5. Внутренняя экономическая политика в РФ – прерогатива:**
 1. Федерального собрания РФ;
 2. Правительства РФ;

3. Президента РФ;
4. Государственного совета при президенте РФ.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Психофизиологический процесс, который под действием внешних или внутренних факторов стимулирует у людей желание заниматься той или иной деятельностью.
3. Способ построения, организации сложных систем, в первую очередь систем управления экономическими объектами, при котором части (элементы) системы распределены по уровням и вся система становится многоуровневой, многоступенчатой, обладающей в то же время свойством целостности.

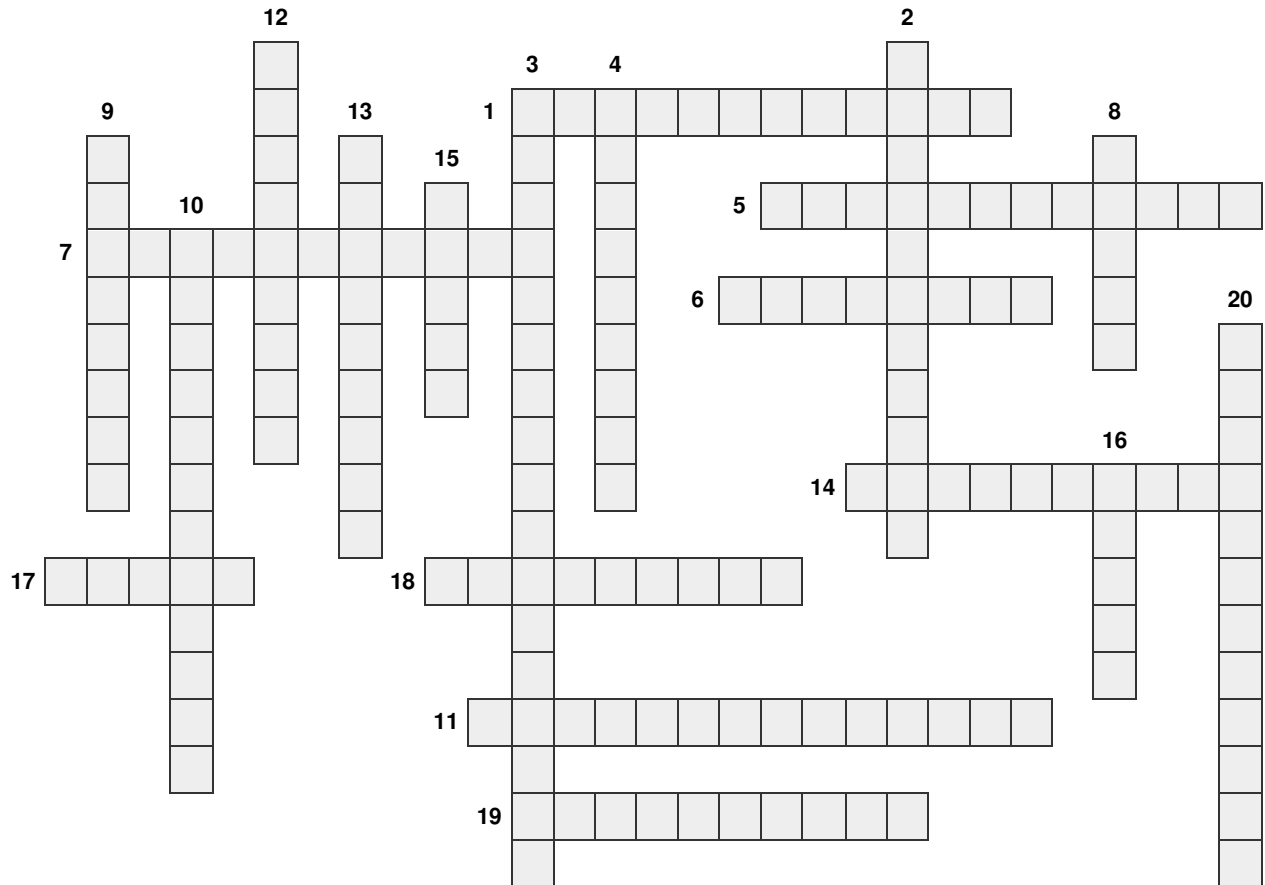
4. Положение индивидуума в иерархической системе каких-либо отношений.
7. Предоставление государственному служащему (должностному лицу) в соответствии с занимаемой должностью права и возложение соответствующей юридической обязанности для совершения юридически значимого действия.
9. Маркетинговая стратегия, направленная на расширение базы потребителей; сосредоточивает внимание на универсальных потребностях населения и предполагает, что все потребители на конкретном рынке похожи друг на друга и испытывают одинаковые потребности.
11. Состояние экономической системы, при котором совокупные объемы спроса совпадают с совокупными объемами предложения.
12. Суждение, точка зрения или заявление на тему, в которой невозможно достичь полной объективности, основанное на интерпретации фактов и эмоционального отношения к ним.
13. Попадание в определенное место, переход к определенному статусу, возрасту или качеству, воплощение определенного плана.
14. Соотношение между чем-либо, выражающее согласованность, равенство в чем-либо или чему-либо в каком-либо отношении, гармонию.
17. Признание важности, значимости и влиятельности человека в определенном коллективе, обществе или социальной группе.

По горизонтали:

1. Метод сбора первичной информации со слов опрашиваемого.
5. Количественное соотношение, состоящее из двух частей, которые должны быть равны друг другу, так как представляют поступление и расходование одного и того же количества денег, товара.
6. Способность непосредственного постижения истины, минуя опыт и логические рассуждения.
8. Производительность труда, прямой показатель уровня продуктивности труда, его можно определить количеством качественной продукции, которую произвел один работник за единицу времени труда.
10. Отрасль знаний, наука, в которой излагаются общие вопросы сбора, измерения и анализа массовых статистических (количественных или качественных) данных.
15. Интервал значений какой-либо величины.

16. Комплекс работ, направленный на поддержание устройства, узла, механизма, системы, агрегата в технически исправном состоянии.

Кроссворд 2



По вертикали:

2. Совокупность субъектов и объектов, целей и задач, принципов, подходов, функций, критериев, показателей, форм и методов управления персоналом?
3. Психологическая и физиологическая возможность человека выполнять в течение определенного времени с определенной успешностью?
4. Система теоретико-методологических подходов к определению сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления трудовыми ресурсами, а также социально-экономических и психологических механизмов ее реализации в конкретных условиях функционирования социальной системы либо организации?

8. Постоянный состав работников, состоящих в трудовых отношениях с органами государственного управления, предприятиями и организациями?
9. Ряд руководящих должностей, начиная с высших и заканчивая низшими?
10. Уровень подготовленности сотрудника к профессиональному труду, наличие соответствующих навыков, знаний?
12. Побуждение работника к трудовой деятельности?
13. Структура какого процесса представляет собой способ устойчивой взаимосвязи (отношений) образующих ее компонентов?
15. Совокупность наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, используемых руководителем в своей практической деятельности?
16. Человек, способный воздействовать на коллектив, направлять и организовывать его работу?
20. Вид управления отдельными людьми и их группами с требованием точного выполнения приказа вне зависимости от желаний его выполняющих?

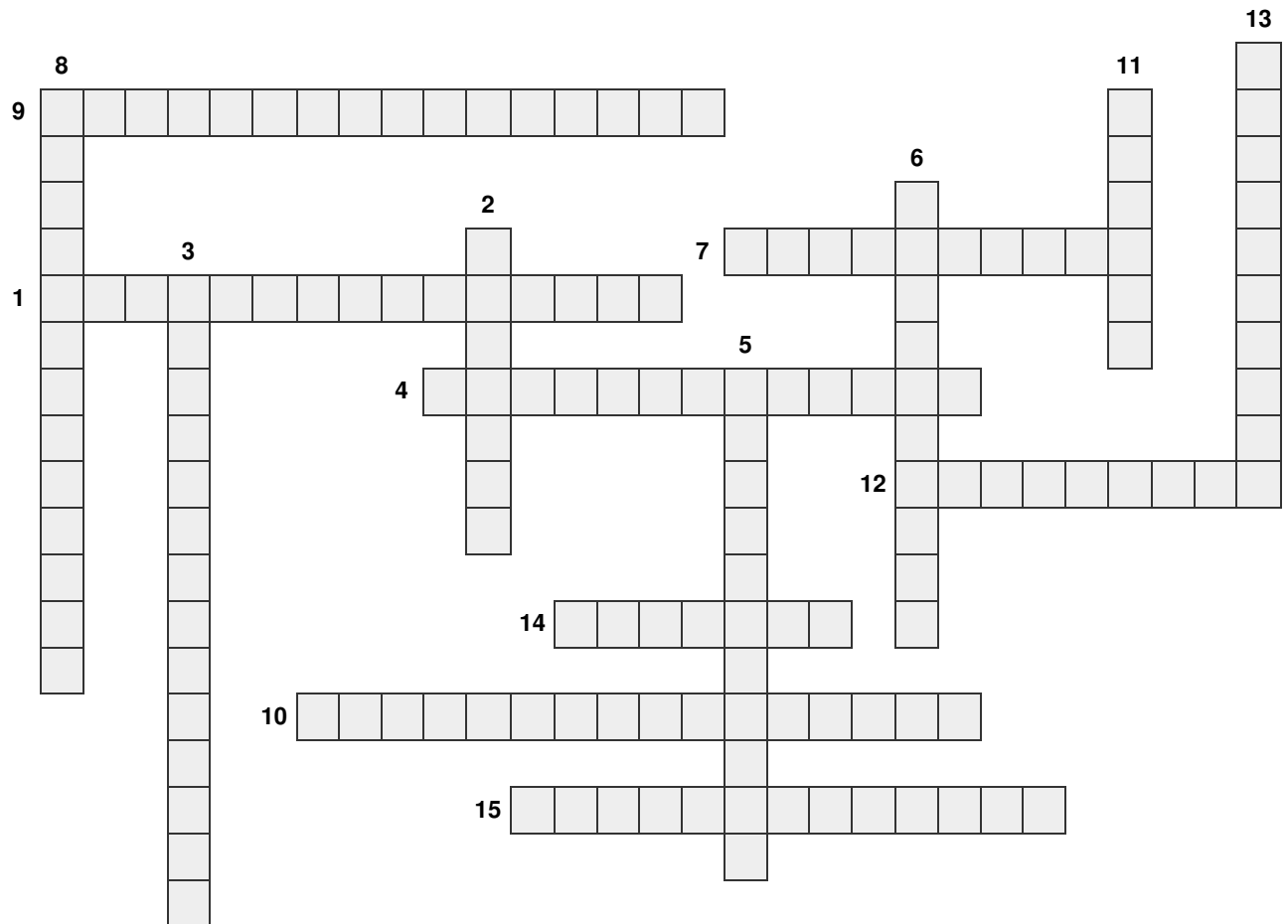
По горизонтали:

1. Должностное лицо, имеющее в своем распоряжении коллектив сотрудников, наделенное правами и полномочиями по принятию решений, касающихся объекта руководства и подчиненного ему коллектива?
5. Система подчинения нижестоящих органов и должностных лиц вышестоящим?
6. Весь личный состав работающих, постоянных и временных специалистов, а также обслуживающих их деятельность рабочих и служащих?
7. Совокупность процессов взаимодействия между руководителем и его подчиненными?
11. Личностные возможности должностного лица, его квалификация (знания, опыт), позволяющие принимать участие в разработке определенного круга решений или решать вопросы самому?
14. Обязательное для каждого работника подчинение установленному порядку, правилам?
17. Система норм нравственного поведения человека?

18. Род трудовой деятельности, требующий наличия определенных знаний, навыков и умений, которые обеспечиваются обучением в соответствующих по профилю учебных заведениях?

19. Человек, предпочитающий работу отдыху?

Кроссворд 3



По горизонтали:

1. Какая организация – технически самая совершенная из всех мыслимых организационных форм?

4. Необходимость всех сфер кадровой работы?

7. О каких качествах идёт речь: мужество; принципиальность; способность противостоять конъюнктуре и личной выгоде; умение убеждать; образцовое поведение в любых ситуациях?

9. О каких качествах идёт речь: компетентность в вопросах управления в соответствующей сфере общественной жизни; трудовая активность, проверенная практикой; опыт общественной и государственной деятельности; дисциплинированность; сформировавшееся чув-

ство ответственности за результаты труда; желание повышать свою квалификацию?

10. Разработка программ, путей достижения кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации?

12. Должностной ... — это локальный нормативный акт, устанавливающий административно-правовой статус должности, в том числе права, обязанности и ответственность, условия и основания замещения, квалификационные требования по должности, предъявляемые к замещающему ее лицу, правила и процедуры юридически значимых действий, совершаемых по должности, а также перечни вопросов, рассматриваемых, согласовываемых или разрешаемых лицом, замещающим должность, а также показатели результативности исполнения должности?

14. Управленческие решения и их реализация относительно персонала?

15. Любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результат хозяйственной деятельности?

По вертикали:

2. О каких качествах идёт речь: организованность; умение направлять и контролировать деятельность других; настойчивость и последовательность в реализации поставленных задач; умение разбираться в достижениях социального и научно-технического прогресса и использовать его на практике?

3. О каких качествах идёт речь: знание истории страны и основных интеллектуальных ценностей современности; ораторское мастерство; навыки проведения массовых мероприятий; чувство лидерства и ответственности; способность масштабно мыслить?

5. Учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы?

6. Разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации?

8. О каких качествах идёт речь: свидетельствуют как о способности человека самосовершенствоваться, так и о позитивном деловом и социально-психологическом микроклимате в коллективе государственных органов и органов местного самоуправления?

11. Персонал(кадры) - штатный состав работников организации?

13. Кем выполняется труд, который выражается в обосновании целей и направлений общественного развития, конкретной организации и регулировании общественной жизнедеятельности (публичных отношений), сознания, поведения и деятельности миллионов людей (упорядочение частных взаимосвязей)?

Рекомендуемая литература

1. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 160 с. – ISBN 978-5-16-011743-0.

2. Финансовый менеджмент государственных программ : учеб. пособие / А. Я. Быстряков [и др.]. – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2013. – 80 с. – ISBN 978-5-209-04363-8.

3. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях / Г. В. Широкова. – СПб. : Высш. шк. менеджмента, 2009. – 480 с. – ISBN 978-5-9924-0030-4.

Тема 6. ПРОСТРАНСТВЕННАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

С началом глобализации и все более прогрессивной либерализации режимов международной торговли и инвестиций пространственное распределение фирм и экономической деятельности внутри стран и во всем мире постоянно меняется. В последние десятилетия мы часто были свидетелями того, что то, что начиналось как смелая новая стратегия, направленная на установление конкурентного преимущества фирмы, вскоре становится глобальной тенденцией к перемещению, только чтобы снова развиться и начать движение в обратном или еще одном направлении. Аутсорсинг и офшоринговые переезды являются лучшими глобальными примерами таких процессов. В региональном и местном масштабе упадок и успешное возрождение некоторых старопромышленных регионов, в частности, но не исключительно в Европе, представляют собой соответствующие примеры. Местные, региональные и национальные обстоятельства важны, но то, что происходит в любом месте, больше зависит от его роли и отношения к глобальным системам производства, торговли и потребления. Редко это было более выраженным, чем в настоящее время, когда мировая экономика еще не полностью оправилась от финансового кризиса конца 2000-х годов, Брэкзит подталкивает как производственный, так и финансовый секторы к пересмотру своих баз в Великобритании, а национальная и региональная политика предлагает щедрые стимулы для фирм, желающих разместиться в нескольких особых экономических зонах по всему миру. Такая динамичная среда предоставляет уникальную возможность для исследования новых и возникающих процессов переселения с перспективой пересмотра и развития теории, лежащей в основе практики.

Размещение экономической деятельности традиционно находится в авангарде исследований экономической географии и регионоведения. Повышение мобильности глобализирующихся фирм и отраслей требует новой оценки мотивов, воздействия и ответных мер политики, определяющих выбор местоположения и перемещения. Эта книга предлагает всестороннее, междисциплинарное и мультиметодическое исследование этого явления. В ней исследуются текущие

тенденции в размещении и перемещении экономической деятельности, исследуются факторы, лежащие в основе этих процессов, и анализируются их последствия для развития на местном, региональном и глобальном уровнях в развитых странах и в странах с формирующейся рыночной экономикой.

Эта вступительная глава знакомит с дискуссиями о местонахождении и перемещении экономической деятельности, ее различных аспектах, включая факторы, последствия и теоретические основы, обсуждавшиеся в начальных разделах, и ведет к выявлению причин, лежащих в основе развития этой книги. Последние части главы посвящены обзору тома и краткому изложению аргументов, представленных в отдельных главах.

Со временем исследования размещения и перемещения экономической деятельности привели к разработке, тестированию и уточнению многочисленных теоретических концепций и подходов. В то время, как местоположение остается доминирующим направлением большинства исследований, исследования перемещения все чаще предлагают содержательные перспективы, дополняющие более широкий контекст. Следовательно, хотя невозможно говорить о перемещении фирм и экономической деятельности вне теоретических сфер «местоположения», все труднее говорить о местоположении, не обращая внимания на зарождающуюся теорию и практику «перемещения». В следующих пунктах представлены попытки проследить концептуальную эволюцию этих двух взаимосвязанных процессов.

В начале девятнадцатого века Иоганн Генрих фон Тюнен, предшественник теории местоположения, рассматривающей сельскохозяйственное производство, считал принципиальным вопрос «почему конкретная деятельность происходит в определенном месте?» Расчеты и моделирование фон Тюнена позволили ему проследить связь между землепользованием и изменением арендной платы в зависимости от расстояния до центрального рынка. С ростом сложности экономики его идеи были приняты и применены за пределами сельского хозяйства и сформировали раннее понимание пространственной дифференциации землепользования в городах. Основываясь на идеях фон Тюнена, Уильям Алонсо в 1960 году предположил, что в городе разные экономические субъекты (жители, фирмы) имеют разные кривые арендной платы для разных видов землепользования. Кривые аренд-

ной платы для некоторых видов деятельности, например престижных офисных или торговых площадей, значительно круче и быстро падают вдали от центра, чем для других (например, жилья).

Затем расширение индустриализации и растущие пространственные различия заложили основу для ранней работы по размещению промышленных предприятий. В конце 1920-х годов Альфред Вебер попытался объяснить модели размещения отраслей, чтобы «раскрыть причинно-следственную связь между ними и теми крупными процессами вытеснения, которые мы наблюдаем». Связывая отрасли с повсеместными и локализованными ресурсами, на которые они полагались, Вебер объяснил расположение фирм в производственном секторе моделью с наименьшими затратами. Вебер заметил, что место производства определяется стоимостью транспортировки (функция отношения веса к расстоянию) (1) сырья от источника до завода-изготовителя и (2) готовой продукции на рынок. Кроме того, Вебер исследовал важность затрат на рабочую силу и утверждал, что их влияние на местоположение определяется трудоемкостью производственного процесса и стоимостью рабочей силы по отношению к используемым материалам (т.е. трудовым коэффициентом). Работа Вебера заложила основу для будущего теоретизирования роли агломерации и последующей кластеризации экономической деятельности.

Сместив акцент с производства на потребление товаров, в начале 1930-х годов Вальтер Кристаллер предложил идею «центральных мест». Кристаллер пытался объяснить пространственные закономерности размещения городов и факторов, обуславливающих их. Он выступал за иерархию городских мест, где более крупные города «высшего порядка» являются центральными местами с функциональными отношениями со своими внутренними районами, и «низшего порядка», меньшими городами. Центральные места — это, по сути, центры розничной торговли, предлагающие «основные товары» — материальные или нематериальные услуги. Каждое из них характеризуется определенным порогом или минимальным спросом, необходимым для поддержания его обеспеченности и собственного ассортимента, т.е. расстоянием, до которого потребитель готов приобрести товар, предлагаемый в центральном месте.

Затем, опираясь на идеи Вебера и Кристаллера, в конце 1930-х годов Август Лёш приступил к построению модели местоположения,

начиная с отдельных лиц, принимающих решения. Лёш утверждал, что оптимальное местоположение зависит от выбора отдельной фирмой «правильного» местоположения, то есть того, где чистая прибыль является самой высокой. Лёш признал, что на чистую прибыль влияет очень много факторов, и расширил свой анализ за пределы местоположения, включив в него экономические регионы и торговлю.

Рост и расширение многонациональных предприятий (МНП) во второй половине двадцатого века потребовало новых объяснений, предоставило новые исследовательские возможности, и в этом смысле заложило основы для появления новых академических дисциплин корпоративной географии и международного бизнеса. Основываясь на обширных традициях в области экономики, управления, стратегии и географии, новые исследования начали изучать трансграничную экспансию фирм, и вскоре внимание переключилось на корректировку местоположения, закрытие фирм и их перемещение. Процесс корректировки местоположения обычно рассматривался с двух точек зрения. Первый стремился объяснить приспособление с точки зрения широких структур, таких как глобальная конкуренция на товарных рынках, технологические изменения и развивающиеся системы регулирования. Второй был связан с реструктуризацией промышленности, структурными изменениями и развитием.

Традиционно теория местоположения основывалась на исследованиях, вдохновленных промышленной революцией. Однако с середины XX века появился ряд новых теоретических концепций, объясняющих различные аспекты мобильности фирм. Например, жизненный цикл продукта Вернонасочетал в себе инновации, рентабельность производства и уровни спроса для объяснения пространственного перемещения фирм. Впоследствии поведенческие подходы сделали упор на отдельных лиц, принимающих решения, их ограниченную рациональность, лежащую в основе восприятия новых мест, и более широкие неэкономические факторы (например, семейное положение), определяющие выбор новых мест (см. дальнейшее обсуждение у Костера и Пелленбарга в этом томе). Затем, исследуя природу многонациональной фирмы, Даннинг предложил эклектичную парадигму, сочетающую преимущества владения, локализации и интернализации для объяснения ее расширения. В последнее время фрагментация и разделение деятельности МНП по добавлению стоимости привели к

разработке подходов в рамках глобальных производственных сетей (ГПС) и глобальных цепочек создания стоимости (ГЦС), которые касаются как пространственной организации фирмы, так и управления созданием стоимости.

Следовательно, теоретические подходы к исследованию и объяснению местоположения и перемещения фирм и отраслей промышленности были и остаются в рамках широко определенных пространственных наук и управления. Точнее, они коренятся в экономической географии и исследованиях регионального развития, а также в организационном поведении, стратегии и международном бизнесе. Естественно, что для первой группы дисциплин в центре теоретических достижений находится акцент на месте — его характеристиках и последствиях, создаваемых появлением новых фирм и уходом старых. Теории, возникающие из другой группы дисциплин, концентрируются на мотивах, побуждающих фирмы перемещаться туда и обратно, а также на результатах их перемещений.

Такое теоретическое богатство и дисциплинарное разнообразие также отражено в этой книге, где различные точки зрения на перемещение выдвигаются посредством как эмпирических, так и концептуальных дискуссий.

Перемещение фирмы заключается либо в перемещении компании из одного места в другое (то есть полное), либо расширение в места, отличные от текущего (то есть частичное). Перемещения включают в себя корректировку местоположения в связи с изменениями на рынках, в правилах и технологиях, и, следовательно, был определен ряд факторов, объясняющих направление, масштабы и объемы таких перемещений фирм. Хотя относительная важность отдельных факторов варьируется, все зависит от фирмы и отражает ее характеристики и стратегии, в целом их можно разделить на две широкие категории — связанные с фирмой и связанные с местоположением. Первые включают в себя основные характеристики фирмы, включая размер, возраст, форму собственности, сектор деятельности, а также стратегию роста и расширения рынка, организационную модель и опыт предыдущих перемещений. Обсуждая последнее, другие авторы определяют основные характеристики места назначения в качестве ключевых факторов, привлекающих МНП. К ним относятся транспортная и коммуникационная инфраструктура, размер и потенциал рынка спро-

са, уровни производительности и заработной платы, ставки корпоративных и других местных налогов, уровень развития официальных институтов и наличие человеческого капитала с точки зрения рабочей силы, образования и навыков. И наоборот, недостаточная доступность таких факторов в текущем местоположении может подтолкнуть фирму к поиску альтернативных местоположений.

Однако, вопреки давней традиции исследований, ориентированных на места, о которых говорилось выше, последние исследования предполагают, что местоположение (как место) больше не имеет значения, и важность пространства и места стала неактуальной. Технологические и коммуникационные достижения позволяют мобильным компаниям превращаться во все более свободные сектора, игнорируя связи, которые привязывают их к месту. В равной степени долгосрочные преимущества мест, связанные с местоположением, возможно, сохраняются только в течение короткого времени, поскольку фирмы перемещаются из одного пункта назначения в другой и получают выгоду от увеличения числа все более похожих альтернативных мест. Как показывает этот том, такие утверждения весьма преждевременны.

Представленный анализ четко указывает на то, что местоположение остается одним из наиболее влиятельных факторов, определяющих прибыльность фирм, формирующих сложность и охват их цепочек поставок и рынков и, в конечном счете, определяющих их успех или неудачу. В этом смысле фирма всегда локализована, как и последствия ее пространственного поведения. С точки зрения места «глобальные» процессы на самом деле являются процессами, растянутыми «от локального к локальному», поскольку они разворачиваются в местах с особыми и уникальными характеристиками. Фирмы и отрасли размещаются в разных местах из-за сложного сочетания отдельных факторов, указанных выше. Некоторые фирмы и виды деятельности возникают и остаются в определенных местах, в то время как другие перемещаются в агломераты (кластеры) в определенных местах. Третьи продолжают мигрировать из одного пункта назначения в другой (например, офшоринг, аутсорсинг в ближнее зарубежье), в то время как после таких исследований некоторые возвращаются в свои исходные места (например, бэкшоринг). Все подобные модели, стратегии и модели поведения, лежащие в основе поиска наилучшего места, подчеркивают важность мест, их характеристики и пригод-

ность для конкретной фирмы и вида экономической деятельности. В равной степени все подобные перемещения отдельных фирм и целых секторов создают различные последствия для исходных и принимающих локаций — ключевых моментов этого тома.

Последние глобальные события, в том числе рецессия конца 2000-х годов, изменение интенсивности экономического сотрудничества в рамках региональных торговых блоков и обусловленное этим изменение стратегий многонациональных предприятий, ведущее к реконфигурации глобальных цепочек создания стоимости, а также изменение моделей использования городского и сельского пространства, призывают к пересмотру устоявшихся теорий и исследовательских подходов. Книга максимально интегрирует существующее состояние знаний о перемещении предприятий. В ней представлены результаты последних исследований, проведенных в различных пространственных масштабах и в различных национальных и местных контекстах.

Собраны доклады, представленные на специальных сессиях на Ежегодной конференции Ассоциации региональных исследований 2015 года в Пьяченце (Италия) и разработанная в ходе исследовательского проекта «Процессы перемещения и пространственного расширения бизнеса в мегаполисах», финансируемого Национальным управлением Польши. Книга посвящена ряду разнообразных вопросов о перемещении фирм и отраслей, факторах, способствовавших и способствующих такому перемещению, и последствиях для экономики страны и принимающей страны на местном, региональном, национальном и международном уровнях.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие пространственной ориентации управленческого решения.
2. Дайте определение эффективного пространственного управления.
3. Дайте определения местоположения и перемещения фирм и отраслей промышленности.
4. Дайте подробное определение понятию «кластер» и раскройте, что лежит в его основе.

5. Что такое критерии общей глобальной эффективности? Что к ним можно отнести?

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните, что такое базовые элементы эффективного пространственного управления.
2. Охарактеризуйте принципы определения местоположения и перемещения фирм и отраслей промышленности?
3. Что представляет собой механизм перемещения фирм и отраслей промышленности?
4. Подробно раскройте процедуру выбора местоположения для тех или иных отраслей бизнеса.

Задания для самостоятельной работы

1. Понятие и основные задачи мониторинга в сфере перемещения капитала.
2. Понятие и виды эффективности перемещения фирм и отраслей промышленности.
3. Показатели для оценки эффективности перемещения фирм и отраслей промышленности.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Инструменты сглаживания пространственной поляризации (трансферты, фонды региональной поддержки).
2. Полюса и центры роста в региональном развитии.
3. Проблемы устойчивого развития регионов разного уровня.
4. Мониторинг экономического и социального развития регионов разного уровня.
5. Разработка перспектив развития региональных социально-экономических систем.
6. Прогнозирование в региональных социально-экономических системах.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Примером постоянной и интенсивной инновационной деятельности, ведущей к завоеванию рыночных позиций, может служить южнокорейский конгломерат Samsung, состоящий из 25 фирм, выпускающих широкий ассортимент продукции: электронные компоненты, компьютеры, грузовые автомобили, строительное оборудование, суда и др. Созданный в 1938 году в городе Тэгу предпринимателем Бьонг Чул Ли, Samsung на первых порах лишь копировал образцы, осваивал чужую продукцию по лицензиям и т. п., теперь же имеет собственные передовые разработки в области электроники, идущие на экспорт.

Основу его стратегии составляют интенсивные инвестиции в исследования и разработки, развитие производства, подготовку кадров. На эти цели расходуется ежегодно 2,5 млрд долларов. Один из аспектов стратегии Samsung — перевод сборки простых изделий бытовой электроники в страны с более дешевой рабочей силой и концентрация отечественных мощностей на разработке и производстве продукции высокой стоимости, в частности вкладываются большие средства в производства с перспективой роста (например, в аэрокосмическую промышленность). С целью освоения областей высокой технологии созданы 13 центров НИОКР в других странах.

Стратегия нововведений уже привела к значительным успехам на рынке электроники. Дочерняя компания Samsung Electronics, образованная в январе 1969 года, превращается из массового производителя дешевых телевизоров в новатора в некоторых областях мирового рынка продукции электроники, в частности полупроводников, элементов памяти, телефонной аппаратуры. На эти цели фирмой было затрачено более 3 млрд долларов. В исследования и разработки в области бытовой электроники Samsung вкладывает около 10 % объема продаж.

Samsung Navy Industries впервые в мире разработала новый тип танкера, затратила 900 млн долларов на строительство автомобильного завода, планирует совместные с американскими компаниями работы по созданию электромобиля. Samsung Aerospace, начав в 1977 году с производства электронных часов и фотокамер, сейчас участвует в производстве вертолетов с Bell Canada, сотрудничает с Lockheed и

Pratt & Wyttny, выпускает многие виды компонентов для самолетов, производимых во всем мире, планирует самостоятельное производство самолетов и коммуникационного спутника. Ее производство еще не достигло уровня рентабельности, но, как считает президент компании, приобретение технологии намного важнее, чем высокие показатели текущей прибыли.

Задание 2

Примером удачливой стратегии является то, как в 1960-х годах компания Honda захватила значительную часть американского рынка мотоциклов — преимущественно за счет британских производителей.

В 1975 году правительство Великобритании опубликовало подготовленный Бостонской консалтинговой группой (ВСС) отчет, в котором рассматривались варианты стратегии британских производителей мотоциклов. В центре отчета были экономический анализ производства (оперирующий такими концепциями, как «опытная кривая») и угрожающий образ стратегии Honda, нацеленной на завоевание мирового господства. Последняя изображалась следующим образом:

«Еще в 1960 году на экспорт уходило только 4 % производимых в Японии мотоциклов. В последующие годы японцы развернули массовое производство мотоциклов и добились снижения себестоимости за счет масштабов производства.

В начале 1960-х годов японцы использовали возможность снизить цены для завоевания мирового рынка». Эта аналитическая записка исходила из представления, позднее подтвержденного профессорами, преподающими бизнес-стратегию: Honda целенаправленно добивалась существенного конкурентного преимущества по себестоимости, чтобы затем торпедировать рынок США (прежде всего с помощью легкого мотоцикла с объемом цилиндров 50 мм³), сокрушить конкурентов и извлечь всю возможную выгоду из низкой себестоимости.

Руководители фирмы утверждали, что низкая цена мотоцикла «Honda» с 50-кубовым двигателем объяснялась его блистательной конструкцией, мощной и одновременно легкой, а не экономией на масштабах производства. На самом деле в то время производство было еще довольно неэффективным. Не хватало мощностей для выполнения заказов и значительной части узлов.

«В первые 8 месяцев мы подчинялись указаниям собственной интуиции и даже не пытались продвигать 50-кубовые машины. Они казались совершенно непригодными для американского рынка, где все машины отличались мощностью и роскошью...» «Правда, — добавляю руководители фирмы, — мы сами использовали эти небольшие машины для разъездов по Лос-Анджелесу. Однажды нас попросили поставить партию этих мотоциклов для компании Sears, но мы все еще опасались, что она испортит наш имидж на таком «крутом» рынке. Когда начались поломки тяжелых мотоциклов, у нас просто не осталось выбора. Мы начали продвигать нашу 50-кубовую модель. Поразило нас то, что заказывали ее не профессиональные торговцы мотоциклами,

а магазины спортивных товаров». С этой незадачливой ситуации началось постепенное и мучительное движение блестящей стратегии вытеснения конкурентов, которое шло под лозунгом: «"Хонда" для лучших», из чего следовало, что в начале 1960-х годов на мотоциклах таких марок ездили только малопривлекательные люди.

Задание 3

По мере роста технологического потенциала фирм и их ориентации на автоматизацию и компьютеризацию компании все больше зависят от профессиональных знаний и опыта своих служащих и рабочих. Уровень профессионализма неуправленческого звена все активнее влияет на способность фирм реагировать на перемены в технологической среде и усиление конкуренции.

Профсоюзы и другие профессиональные организации следят за соблюдением всех прав рабочих и служащих, обеспечением продвижения карьеры и одновременно «защищают» их от инноваций.

Профсоюзы ограничивают способность фирмы реагировать на перемены во внешней среде следующим образом:

1) оговаривают многие правила работы, что снижает гибкость руководства в области освобождения одних и объединения функций других рабочих и служащих в целях более эффективного решения задач;

2) обязательно включают в трудовые контракты положение о росте стоимости жизни, что увеличивает постоянные затраты фирмы вне зависимости от рентабельности. Эта ситуация создает инертность

и ограничивает руководителей в принятии стратегических инновационных решений, соответствующих изменениям во внешней среде.

Например, в 1985 году компания Chicago Tribune («Чикаго Трибьюн») столкнулась с конфликтом между профсоюзом и руководством компании, решившим использовать новую эффективную технологию.

После упорной борьбы, которую выиграло руководство компании, Chicago Tribune вложило 200 млн долларов в автоматизацию своего печатного завода для снижения себестоимости, сократив при этом 400 рабочих мест — более 25 % всех занятых. С 1985 года доходы фирмы возросли с 460 до 680 млн долларов, прибыль увеличилась более чем в 2 раза: с 65 млн до 160 млн долларов в 1990 году. Но так как новая технология вытеснила рабочих, совершенно очевидно, что профсоюзы до сих пор пытаются всячески противостоять инновациям.

Тесты

Вариант 1

1. Промышленный узел – это...

- 1) территориальное образование, интегрирующее промышленные и транспортные узлы, системы коммуникаций, города и населенные пункты
- 2) пересечение транспортных коммуникаций, как правило, сочетающееся с концентрацией производства и населения
- 3) сочетание различных технологически связанных производств с общими объектами производственной и социальной инфраструктуры
- 4) сочетание промышленных предприятий, одного или нескольких населенных пунктов, вместе с общими объектами производственной и социальной инфраструктуры, размещенных на компактной территории

2. Экономический район – это...

- 1) совокупность отраслей, связанных производством, распределением, обменом и потреблением
- 2) целостная территориальная часть народного хозяйства страны, имеющая свою производственную специализацию, прочные внутренние экономические связи

3) группа производств, компактно размещенных на небольшой территории

4) взаимосвязанное научно обоснованное сочетание различных предприятий в целях экономии средств в масштабе всего народного хозяйства

3. Главная цель региональной политики:

1) экономическое и социальное развитие республик и других административно-территориальных образований

2) реконструкция структуры хозяйства регионов, формирование инфраструктурных систем межгосударственного и межрайонного значений

3) оздоровление экологической обстановки и модернизации инфраструктуры

4) не допустить проявления сепаратизма и сохранить целостность государства

4. Предмет региональной экономики:

1) исследование закономерностей, принципов всех элементов производительных сил и социальной инфраструктуры в территориальном аспекте

2) изучение пространственного аспекта общественного воспроизводства

3) изучение природно-ресурсного потенциала России и ее регионов, населения, трудовых ресурсов, современных демографических проблем

4) изучение социально-экономического регионального размещения производительных сил России и развития отраслей ее экономики, важнейших природно-экономических, демографических и экологических особенностей регионов, а также межрегиональных, внутрирегиональных и межгосударственных экономических связей

5. Автор теории влияние фактора пространства (фактора размещения) на затраты, прибыль, а также на специализацию предприятий:

1) У. Алонсо

2) В. Кристаллер

3) Г. Мюрдаль

4) И. Тюнен

Вариант 2

1. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

1. Сбор информации;
2. Распределение обязанностей между исполнителями;
3. Сравнение фактических результатов решения с запланированными;
4. Распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

2. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

1. Определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
2. Сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
3. Мотивация исполнителей решения;
4. Определение фактического объема израсходованных ресурсов.

3. Действия, выполняемые на стадии согласования решения - это:

1. Разработка механизма стимулирования выполнения решения;
2. Ознакомление работников с принятым решением;
3. Выявление отклонений в процессе выполнения решения;
4. Выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

4. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

1. Мониторинговые;
2. Определение сроков реализации решения;
3. Определение промежуточных результатов выполнения решения;
4. Определение конечных результатов выполнения решения.

5. Действия, выполненные на стадии выбора решения - это:

1. Выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
2. Структуризация проблемы;
3. Сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
4. Сбор информации.

Вариант 3

1. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

1. Контроль реализации решений;
2. Управление реализацией решений;
3. Выбор альтернативы;
4. Оценка результатов решения;
5. Согласование решения.

2. Признак косвенного влияния внешней среды - это:

1. Интенсивность;
2. Неравномерность;
3. Наличие промежуточных звеньев между средой и организацией;
4. Продолжительность.

3. Возможные способы преодоления неопределенности - это:

1. Совершенствование организации выполнения решения;
2. Повышение полноты информации;
3. Увеличение количества вариантов решения;
4. Повышение достоверности информации;
5. Ориентация на прошлый опыт.

4. Определите характер соотношения риска и неопределенности:

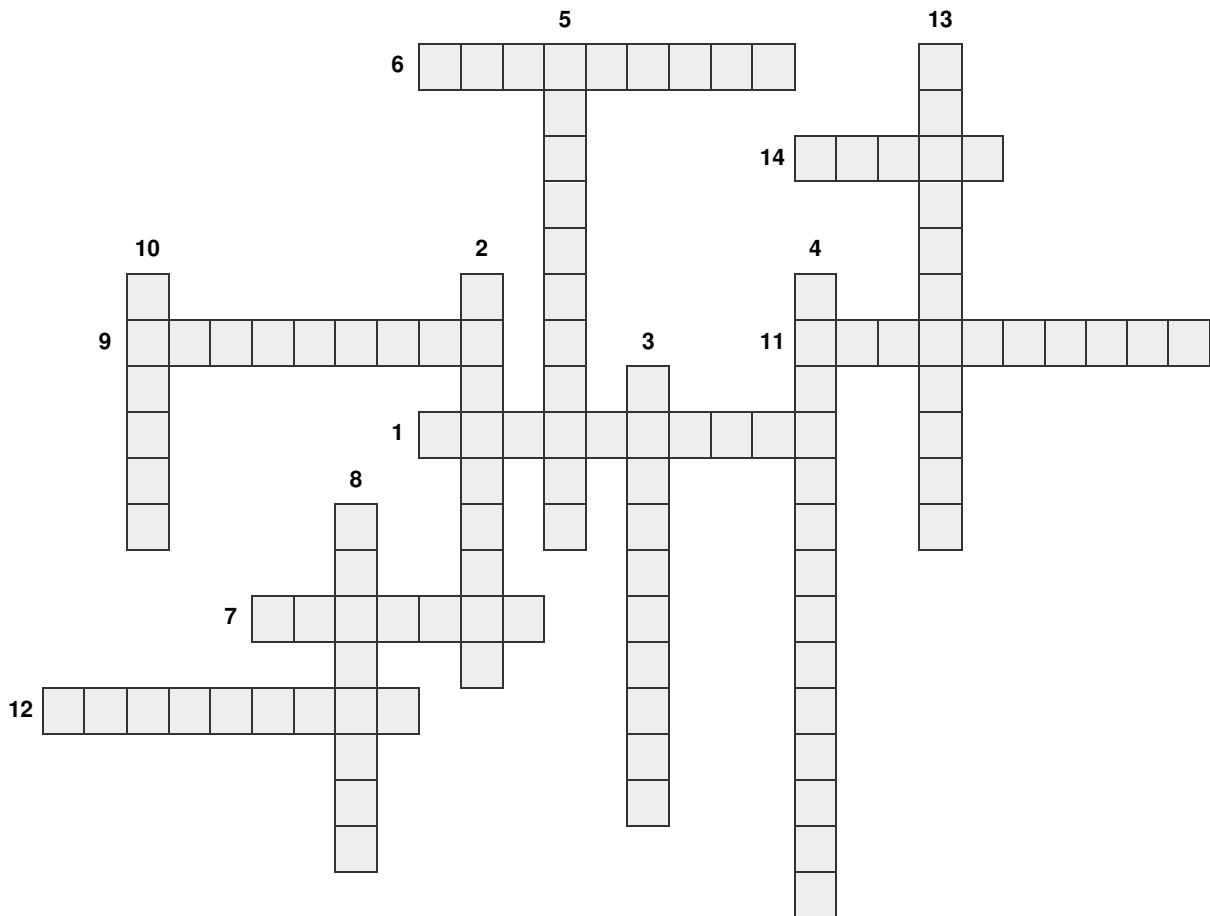
1. Риск может быть причиной неопределенности;
2. Неопределенность может быть причиной риска;
3. Между этими явлениями нет связи;
4. Риск и неопределенность – идентичные понятия.

5. Чистые риски - это:

1. Инфляционный;
2. Природный;
3. Транспортный;
4. Валютный.

Кроссворды

Кроссворд 1



По горизонтали:

1. Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе?
6. Заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе?
7. Элемент управления как системы, проявление которого является условием проявления системы?
9. Важный компонент руководства, способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей?
11. Право отдавать приказы?
12. Соотношение уровней и функциональных единиц организации; конструкция организации, построенная в соответствии с ее целями?

14. Способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера на организацию?

По вертикали:

2. Одна из функций управления, процесс, в ходе которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания?

3. Одна из функций управления, процесс, в ходе которого менеджер активизирует работу людей и побуждает их эффективно трудиться для достижения целей организации как средства удовлетворения их собственного желания?

4. Результат сочетания благожелательности с правосудием?

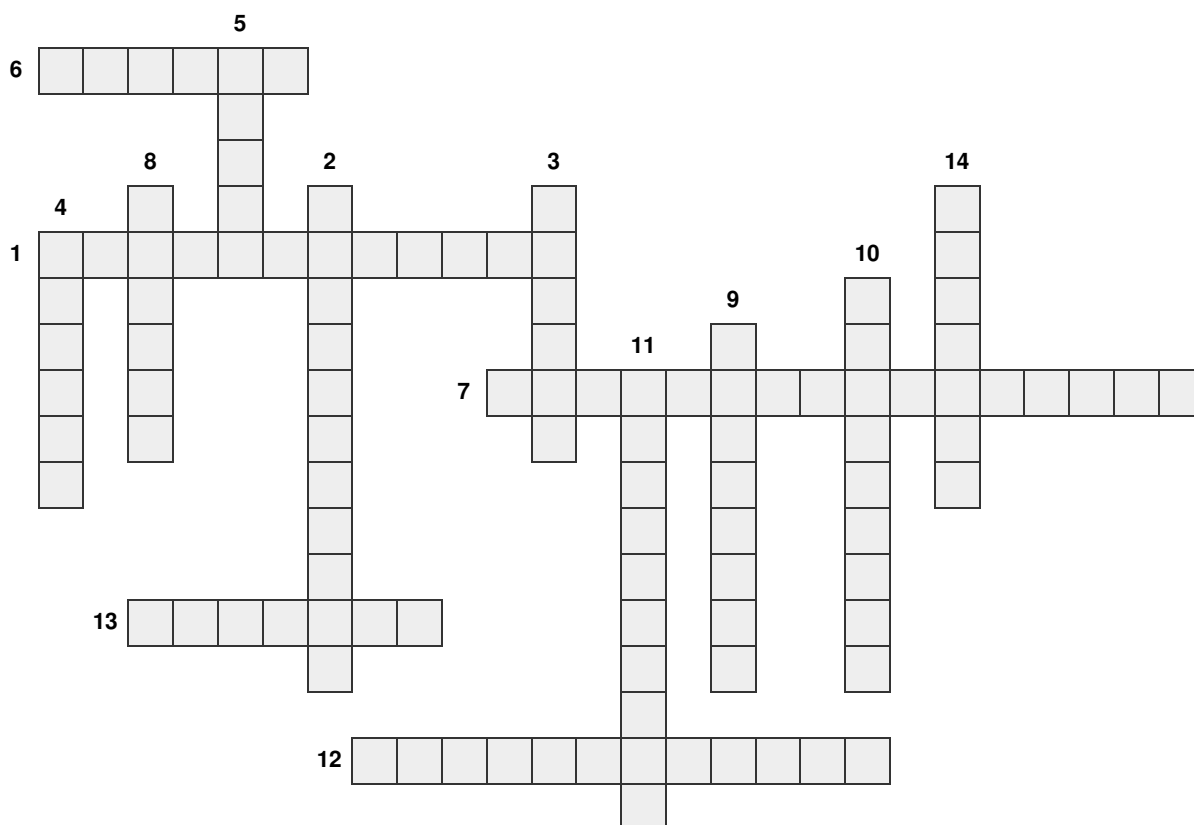
5. Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда?

8. Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений?

10. Право, которым обладает человек в связи со служебным положением, занимаемым им в организационной структуре?

13. Функция управления, которая обеспечивает согласованность действий органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между системой в целом и внешней средой?

Кроссворд 2



По горизонтали:

1. Стадия процесса управления, на которой определяются цели деятельности организации?
6. Ученый, выделивший 5 основных функций менеджмента?
7. Эффективность какого управления – это интегрированный показатель, отражающий степень социальной удовлетворенности общества избранной моделью управления, способность данной модели удовлетворять экономические потребности населения и адаптироваться к любым внешним и внутренним изменениям без потери работоспособности и снижения уровня экономического и социального обеспечения?
12. Это – процесс всемирной экономической, политической, культурной и религиозной интеграции и унификации?
13. Один из факторов производства?

По вертикали:

2. Повышение за счёт чего глобализирующихся фирм и отраслей требует новой оценки мотивов, воздействия и ответных мер политики, определяющих выбор местоположения и перемещения?
3. Создатель научного менеджмента?
4. Какая эффективность характеризуется показателями успешного решения всего комплекса проблем, образующих общую, конечную цель управляющего субъекта?
5. Форма легального отстаивания интересов определенных социальных групп?
8. Создатель «иерархии потребностей»?
9. Какая эффективность характеризуется показателями результативного решения части проблем, отдельных составляющих общей цели?
10. Активизация людей на выполнение поставленных целей?
11. Эффективность чего — это относительная характеристика результативности деятельности конкретной управляющей системы, отражающаяся в различных показателях как объекта управления, так и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), имеющих как количественные, так и качественные характеристики?
14. Форма объединения, для которой характерно единство собственности и контроля?

Рекомендуемая литература

1. Валеева, Е. О. Государственное управление социально-экономическими и политическими процессами / Е. О. Валеева. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. – 111 с. – ISBN 978-5-905916-87-8.
2. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. для академ. бакалавриата / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2016. – 431 с. – ISBN 978-5-534-03115-7.
3. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учеб. пособие для студентов вузов / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 494 с. – ISBN 978-5-7567-0726-7.

Тема 7. НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

«Различия в восприятии принятия тех или иных решений для разных организаций являются частой причиной разногласий. В некоторых случаях люди или учреждения вполне могут иметь более высокую возможность риска неблагоприятных последствий, чем другие, даже если они находятся в рамках одной и той же организации. Чаще всего под лучшей оценкой понимают способ суммирования вероятностных распределений. В некоторых случаях лучшая оценка не является приемлемым способом обработки и передачи неопределенности. Однако во многих реальных жизненных ситуациях лучшая оценка неприменима. На самом деле это не так – и это опыт, который все-сторонне продемонстрирован в экономической литературе, а также на многочисленных примерах.

Когда мы покупаем лотерейный билет за \$1 с вероятностью выигрыша \$1 000 000 при шансах 1 к 5 000 000, мы платим \$1 за возможность выиграть с показателем (Earned Value) 20 центов. В данной ситуации нас не так сильно волнует перспектива потерять \$1, а идея выиграть \$1 000 000 просто великолепна. Благодаря тому, что люди не очень хорошо понимают, насколько минимальна вероятность 1 к 5 000 000, многие из нас демонстрируют так называемое рискованное поведение. Мы также хорошо знакомы с противоположным феноменом избегающего риска поведения. Многие платят тысячи долларов каждый год в различных формах страхования, деньги, которые в большинстве случаев никогда не вернуться. Однако перспектива (хотя и редкая) потерять дом в результате пожара настолько ужасна, что она оправдывает выплату огромных ежемесячных платежей, которые гарантировали бы его замену в таком случае.

Более сложный выбор зависит не только от лучшей оценки, но и от распределения результатов и их относительной важности. В зависимости от отношения к риску и правовой основы, в рамках которой принимаются решения, два разных и одинаково компетентных менеджера могут принимать очень разные решения. Один может выбрать относительно более безопасные действия, в то время как другой может чувствовать, что можно попытаться добиться больших результа-

тов. Хотя эти условия не распространяются на все решения, они также не являются редкими.

Существуют два первичных источника информации по вероятности наступления тех или иных событий в результате решения. Это прогнозное моделирование и экспертное суждение. Экспертное суждение синтезирует имеющиеся данные, результаты прогностического моделирования, соответствующие теоретические аргументы и практический опыт экспертов для получения субъективного распределения вероятностей по наступлению тех или иных исходов событий. После того как у вас есть распределение, проблема заключается в том, как использовать его в совещательной обстановке принятия решений с учетом того, что нет единого правильного пути.

Существует признанная практика для обобщения вероятностной информации экспертов, которая получила название «Box-and-whiskers diagram». Такой вид диаграммы в удобной форме показывает медиану (или, если нужно, среднее), нижний и верхний квартили, минимальное и максимальное значение выборки и выбросы. Несколько таких ящичков можно нарисовать бок о бок, чтобы визуально сравнивать одно распределение с другим; их можно располагать как горизонтально, так и вертикально. Расстояния между различными частями ящика позволяют определить степень разброса (дисперсии) и асимметрии данных и выявить выбросы.

Есть две основные причины для использования данного графика распределения вместо полного распределения. Во-первых, полезно иметь более сжатую презентацию, которая облегчает сравнение нескольких вариантов. Чаще всего при принятии решений вы смотрите не на одно распределение изолированно, а на сравнение, например, между экспертами или альтернативами. Во-вторых, нетехнические работники легче читают и понимают визуальные данные.

В «ящике» отображается определенный доверительный интервал, а в «усах» – максимальные и минимальные значения. Маркер обычно представляет собой наилучшую догадку, среднее или медиану, а «усы» представляют обозначенные верхнюю и нижнюю границы, которые могут быть абсолютными максимальными и минимальными значениями. Чаще всего их используют для представления верхних и нижних «правдоподобных» границ, соответствующих

определенному доверительному интервалу, который участники решения считают подходящим.

Чтобы выяснить, какие части распределения имеют наибольшее значение, для начала нужно проверить, является ли распределение различным между альтернативами, т. е. если распределения относительно похожи, достаточно сравнить альтернативы, используя «лучшее предположение» или взвешенное по вероятности ожидаемое значение. Если же они различаются, то необходимо определить, какие части распределения имеют наибольшее значение. Возможно, это будет зависеть от контекста конкретной проблемы. Если плохие результаты не имеют большого значения, лицо, принимающее решение, может быть нейтральным к риску и может целесообразно использовать ожидаемую ценность для сравнения альтернатив.

Если последствия ошибки катастрофичны – вымирание видов, загрязнение питьевой воды, разрушение плотин, заражение почвы и т. д. – лица, принимающие решения, не являются нейтральными к риску, и ожидаемая ценность может скрывать важную информацию об относительной рискованности альтернатив. В определенных вопросах наиболее целесообразно сосредоточиться на внешних границах. Иногда люди выбирают абсолютные максимальные или минимальные значения. Но очень часто мы используем то, что называем «наихудшим правдоподобным» случаем, соответствующим целому ряду результатов, которые считаются относящимися к управлению. Так, неразумно полагать, что лица, принимающие решения, работают в рамках 90 % уверенности наступления событий и игнорируют события с менее чем 10 % вероятностью наступления.

Эти маловероятные события могут быть критически важными, но не всегда необходимо тратить на их разработку время и ресурсы и ждать соответствующую реакцию руководства. В других случаях менеджеры могут игнорировать очень экстремальные ситуации. Для подавляющего большинства решений, не связанных с техногенными проблемами, например, с разрушением плотин, удалением ядерных отходов, морскими разливами нефти и т. д., подобный подход может быть вполне разумным и оправданным. Это означает, что менеджеры несут ответственность за неопределенность в пределах, которые являются практическими для управления.

Существует один очень важный вопрос для группы разработки решения: что если все альтернативы равны? Это гипотетический вопрос, предназначенный для того, чтобы побудить людей серьезно задуматься о своем предпочтении. В зависимости от вероятностей и последствий эта проблема может быть самой трудной для лиц, принимающих решения. Иногда ответ будет очень простым – все согласятся с тем, что потенциальные выгоды не оправдывают рисков или наоборот, что выгоды явно перевешивают риски. Но для некоторых решений этот вид выбора будет чрезвычайно сложным. Принятие решения опирается на изучение полного набора последствий и компромиссов по всем целям и дальнейший анализ для определения того, можно ли уменьшить неопределенность или лучше понять ее, а также поиск путей совершенствования альтернативных вариантов.

Это будет иметь последствия для будущих целей, причем некоторые из них могут быть не определены в данный момент. Этот подход будет работать, если все ключевые компромиссы, связанные с распределением результатов, последовательно отражены в показателях эффективности и помещены в единую систему для анализа. Когда вы извлекаете информацию из распределения вероятностей, чтобы обобщить ее для лиц, принимающих решения, вы теряете информацию и делаете основанные на ценности суждения о том, какие части распределения имеют значение. Таким образом, часть проблемы в эффективном представлении неопределенности является технической, но часть ее связана с пониманием ценностей лиц, принимающих решения, и допусков риска. Важно, чтобы участники процесса принятия решений четко представляли себе свои предпочтения в условиях неопределенности, часто это будет для них новой задачей.

В настоящее время передовая практика, без сомнения, включает в себя характеристику степени согласия или несогласия между экспертами. Особенно это важно в государственном управлении, если проблема оценена несколькими экспертами, мнения которых относительно управленческих действий могут быть схожими или резко отличаться. Когда мнения экспертов схожи, это можно интерпретировать как указание на правильно сформулированную проблему или достоверную информацию о выявленном результате или событии. Когда они не согласованы, это может относиться к проблеме неопределен-

ности. Как охарактеризовать различия между экспертами, конечно, зависит от контекста принятия решения. Иногда все, что требуется, – это относительно простое концептуальное руководство, которое характеризует состояние знаний о конкретном суждении.

Один из подходов к решению данной проблемы разработан межнациональной группой экспертов по изменению климата (МГЭИК), он характеризует состояние знаний в зависимости от объема имеющихся доказательств или данных и степени согласия между экспертами. Неопределенность, характеризуется ограниченностью фактических данных и низким уровнем согласия между экспертами при прочих равных условиях. Если существует низкий уровень согласия, несмотря на достоверные доказательства, возникает вопрос, требуется ли дополнительная информация. Также группа, принимающая решения, должна задуматься над следующими вопросами: могут ли некоторые эксперты доверять данным больше, чем другие, как отдельные элементы системы работают вместе, какие условные допущения они использовали, какие предубеждения могли повлиять на суждения экспертов?

Существует важный и интересный этический аспект этой дискуссии, который возникает, когда мы говорим о распределении ресурсов для общественных благ и услуг. Регулирующие органы, которым поручено выделять ограниченное финансирование, скажем, на программы по защите населения или снижения вреда от наводнений или пожаров, должны сосредоточиваться на ожидаемых результатах этих программ. Однако должны ли быть исключения для программы, которая имеет более низкое ожидаемое значение, но которая, например, решает проблему, более знакомую или опасную для общественности.

Следовательно, мы можем говорить о «добровольном принесении в жертву» некоторых аспектов или важных результатов во имя политических отношений или отношений со средствами массовой информации. Поэтому государственные лица, принимающие решения, всегда должны быть нейтральны к риску в таких вопросах, как жизнь и деньги. Однако вещи редко бывают настолько одномерными, и любой анализ уравнивает несколько целей явно или нет. Важно, что лица, принимающие решения, тщательно рассматривают эти этические решения и делают это открыто. Чем более четко мы можем

быть аналитиками в предоставлении информации о спектре возможных результатов и связанных с ними вероятностей по целому ряду соответствующих целей, тем вернее и ответственнее лица, принимающие решения, смогут принимать трудные решения от имени общест-венности. Для аналитиков работа заключается в том, чтобы убе-диться, что лицо, принимающее решение, имеет информацию в фор-мате, который они могут понять и использовать. То, как они сообща-ют о сделанном компромиссе широкой общественности, часто нахо-дится вне контроля аналитика.»⁶

Контрольные вопросы

1. Чем определяются эффективность и качество управленческого решения проблем?
2. Какие существуют подходы к принятию решений?
3. В чем различие между интуитивным и рациональным подхо-дами к решению управленческих проблем?
4. Опишите системный подход и его свойства.
5. Опишите принципы системного подхода.
6. Что лежит в основе ситуационного анализа?
7. В чем заключается сущность функционального подхода?

Вопросы для самоконтроля

1. Что отражает степень достижения социальных целей органи-зации и персонала за более короткое время меньшим числом работ-ников или с меньшими финансовыми затратами?
2. К какому типу ролей менеджера по Г. Минцбергу относится роль «устраняющего проблемы»?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте все подходы к принятию управленческих решений и выявите, какой из них является наиболее оптимальным и эффективным.
2. Какие факторы (как в самой системе (организации), так и во внешней среде) могут влиять на принятие решений?

⁶ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посажеников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Ре-жим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

Практическая часть

Тематика докладов

1. Прогнозирование как элемент процесса разработки управленческого решения.
2. Экспертные оценки и их роль в управлении.
3. Российские особенности процесса разработки и принятия управленческих решений.
4. Неформальные (качественные) методы разработки и принятия управленческих решений.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Рассмотрим пример заражения растений вредителями, в котором лучший результат составляет 0,42 гектара заражения в год. Для управляющего, планирующего затраты по ликвидации вредителей на длительный период времени, информация, что заражение не имеет катастрофических последствий и что можно ожидать около 0,4 гектара заражений в год в среднем, это правильная информация для принятия решений, так как она позволяет планировать, распределять ресурсы и отслеживать процесс с течением времени. Однако значимость ожидаемой стоимости снижается с принятием однократных решений и особенно решений, связанных с долгосрочными последствиями. Когда нет способа судить о приемлемости, неприемлемости или нейтральности риска, лица, принимающие решения, будут, как правило, более нейтральны к риску.

С точки зрения публичной политики и общественного мнения оправдать нейтральность риска можно в двух случаях:

- существует много повторяющихся решений, и люди видят хороший средний результат по всем решениям;
- последствия любого индивидуального решения не будут катастрофическими.

Как и в случае с другими видами оценочных суждений лица, принимающие решения, изучат и сформулируют обоснование своих суждений, включая явное признание допустимости риска. В качестве отправной точки лица, принимающие решения, должны видеть информацию о диапазоне возможных результатов в рамках каждой альтернативы.

Задание 2

Рассмотрим два альтернативных управленческих действия, направленных на повышение эффективности восстановления исчезающих видов. В рамках детерминированного анализа эксперты указали, что при выборе альтернативы приоритетом будет наилучшая оценка численности вида через пять лет. Альтернатива «А» составляет 160 особей, а выбор альтернативы «В» дает наилучшую оценку численности вида и составляет 180 особей. Предполагая отсутствие каких-либо других существенных различий в эффективности (например, по отношению к другим целям, таким как затраты или занятость), мы можем смело ожидать, что большинство менеджеров выберут альтернативу «В».

Однако вопрос о неопределенности привносит новое измерение в это сравнение. Альтернатива «А» имеет довольно жесткое распределение исходов – наиболее вероятный исход составляет около 160 особей, а худший, который может произойти, – около 100. При действии «В» наиболее вероятный результат составляет 180 особей, но существует гораздо более широкое распределение результатов – и худшим является полное вымирание.

Тесты

Вариант 1

1. Для стратегических управленческих решений характерны следующие свойства:

1. Учитывают динамику внешней среды.
2. Относятся к типу высокоструктурированных.
3. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
4. Принимаются оперативно и регулярно.

2. Сущность ситуационного подхода состоит:

1. В знании методов профессионального управления, доказавших свою эффективность; умении предвидеть последствия применяемых методик и концепций.

2. Правильном интерпретировании ситуации, определении наиболее важных факторов.
3. В применении способов действий, вызывающих наименьший отрицательный эффект в данной ситуации, с обеспечением максимальной эффективности.
4. Все вышеперечисленные.

3. Какие существуют аспекты человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению?

1. Поведение отдельных людей, поведение людей в группах.
2. Характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера.
3. Влияние менеджера на поведение отдельных людей и групп.
4. Все перечисленное.

4. В теории управленческих решений понятие «критерий» – это:

1. Формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления.
2. Частный случай показателя, если на его основе делается вывод о различии объектов или наличии у них определенных свойств.
3. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели.
4. Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления.
5. Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения.

5. В теории управленческих решений понятие «альтернатива» – это:

1. Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения.
2. Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления.
3. Формализованное описание желаемого состояния объекта управления.
4. Возможный или один из возможных, практически осуществимый способ разрешения проблемы.

5. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели.

Вариант 2

1. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом?

1. Руководитель подразделения составляет подробное описание задания; специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов; одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы; созывается совещание по обсуждению сценария; составление окончательного сценария.

2. Руководитель подразделения составляет подробное описание задания; одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы; специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов.

2. Применение метода сценариев эффективно при разработке управленческих решений для?

1. Большой группы людей (несколько сотен человек).
2. Людей, имеющих разный менталитет.
3. Людей враждебно настроенных к руководителю или компании.
4. Малой группы людей.
5. Людей, имеющих одинаковые жизненные ценности.
6. «Гуманитариев».
7. «Технарей».

3. Уникальной особенностью этой модели является то, что процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением?

1. Модель Карнеги.
2. Модель инкрементального процесса принятия решений.
3. Модель мусорного ящик.
4. Подход на основе теории управления.

4. Эта модель в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса – с момента обнаружения проблемы до момента ее решения?

1. Модель Карнеги.
2. Модель инкрементального процесса принятия решений.
3. Модель мусорного ящика.
4. Подход на основе теории управления.

5. Эта модель указывает на то, что достижение соглашения посредством создания коалиции менеджеров является основной частью процесса принятия решения в организации?

1. Модель Карнеги.
2. Модель инкрементального процесса принятия решений.
3. Модель мусорного ящика.
4. Подход на основе теории управления.

Вариант 3

1. Метод математического программирования:

1. Применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений.
2. Не применяется для проведения расчетов управленческих решений.
3. Применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений.

2. Метод справедливого компромисса применяется, потому что:

1. Глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств.
2. Имеется тесная связь с решением в некооперативных играх
3. Необходимо провести анализ критериев.
4. Необходимо провести детализированный анализ проблемы.

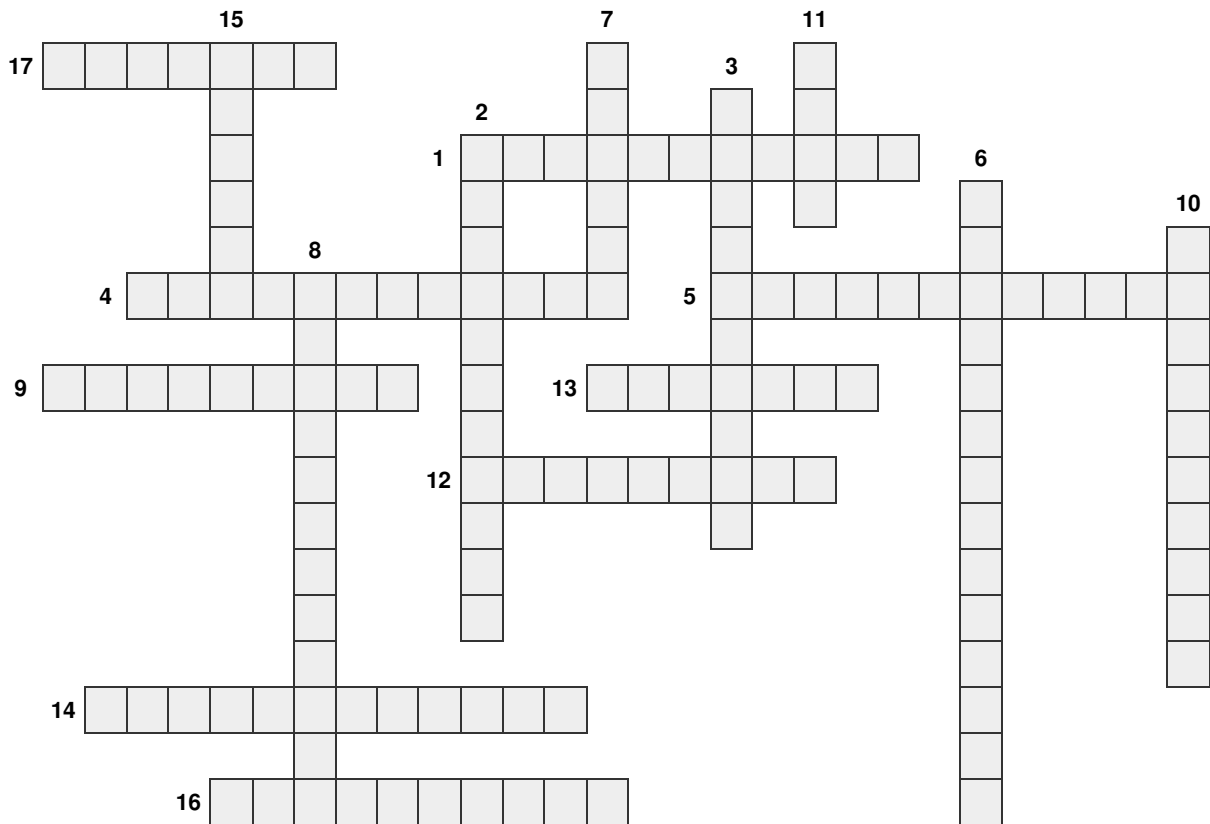
3. Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников относятся:

1. К активизирующим методам.
2. К методам сценариев.

3. К эвристическим методам.
- 4. Управление проектом – это:**
 1. Декомпозиция проблемы на составляющие элементы.
 2. Формализованное представление экономической задачи.
 3. Профессиональная деятельность по руководству ресурсами.
- 5. Альтернатива – это:**
 1. Один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений.
 2. Вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения).
 3. Способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов.
 4. С точки зрения участников процесса выбора.
- 6. В условиях, когда значения параметра достоверности прогноза меньше единицы, для определения наиболее выгодных стратегий используется критерий:**
 1. Гурвица.
 2. Лапласа.
 3. Ходжа–Лемана.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Этап зарождения организации.

3. Сведения независимо от формы их представления.

6. Производительность, плодотворность, эффективность; деятельность, плодovitость, полезность, коэффициент полезного действия, отдача, практичность.

7. Учение, система идей или принципов. Является совокупностью обобщенных положений, образующих науку или ее раздел.

8. Процесс выработки новых научных знаний, один из видов познавательной деятельности.

10. Процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах по И. Адизесу.

11. Сочетание (с точки зрения вычисления – произведение) вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий.

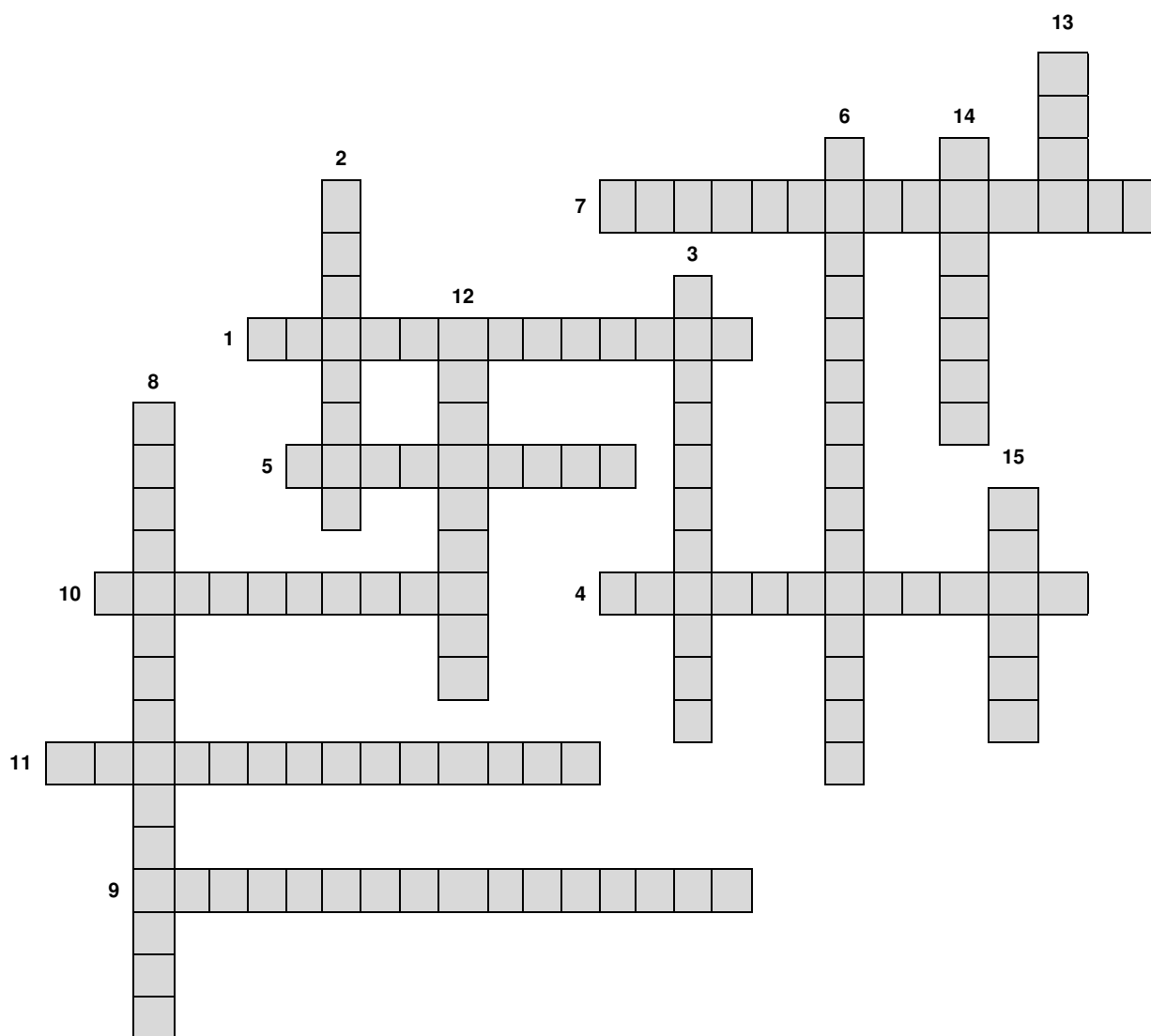
15. Совершенное физическим или юридическим лицом действие в интересах другого лица, в результате которого не создается новый мате-

риально-вещественный продукт, но изменяется качество имеющегося продукта.

По горизонтали:

1. Показатель осуществимости тех или иных возможностей при определенных условиях.
4. В некоторых областях этим термином называется либо процесс оценки уровня качества, либо сами предусмотренные уровни.
5. Сортировка сайтов в поисковой выдаче, применяемая в поисковых системах.
9. Основа количественных соотношений при эквивалентном обмене.
12. Часть искусства рассуждения – логики, рассматривающая учение об анализе – операции мысленного или реального расчленения целого (вещи, свойства, процесса или отношения между предметами) на составные части, выполняемая в процессе познания или предметно-практической деятельности человека.
13. Синоним денежных средств (наличных и безналичных), а также отношений, связанных с их движением и использованием.
14. На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства – удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась.
16. Работник, выполнение обязанностей которого предусматривает наличие начального, среднего или высшего профессионального (специального) образования или хороших практических знаний и/или практического опыта в какой-либо сфере.
17. Результат материального или нематериального производства, имеющий целевое значение и качественные свойства, в связи с которыми он может служить предметом потребления.

Кроссворд 2



По вертикали:

2. Какой второй первичный источник информации по вероятности наступления тех или иных событий в результате решения?
3. Что делает экспертное суждение с имеющимися данными?
8. В каком управлении особенно это важно, если проблема оценена несколькими экспертами, мнения которых относительно управленческих действий могут быть схожими или резко отличаться?
12. Что важно при принятии управленческого решения?
13. В чем отображается определенный доверительный интервал, а в «усах» – максимальные и минимальные значения?

14. В виде какой формы показывают нижний и верхний квартили, минимальное и максимальное значение выборки и выбросы?

15. Лучшая что не является приемлемым способом обработки и передачи неопределенности?

По горизонтали:

1. Какой первый первичный источник информации по вероятности наступления тех или иных событий в результате решения?

4. Для чего существует признанная практика информации экспертов, которая получила название «Box-and-whiskers diagram»?

5. Как называется расстояние между различными частями ящика позволяют определить степень разброса и асимметрии данных и выявить выбросы?

6. Что менеджеры несут за неопределенность в пределах, которые являются практически для управления?

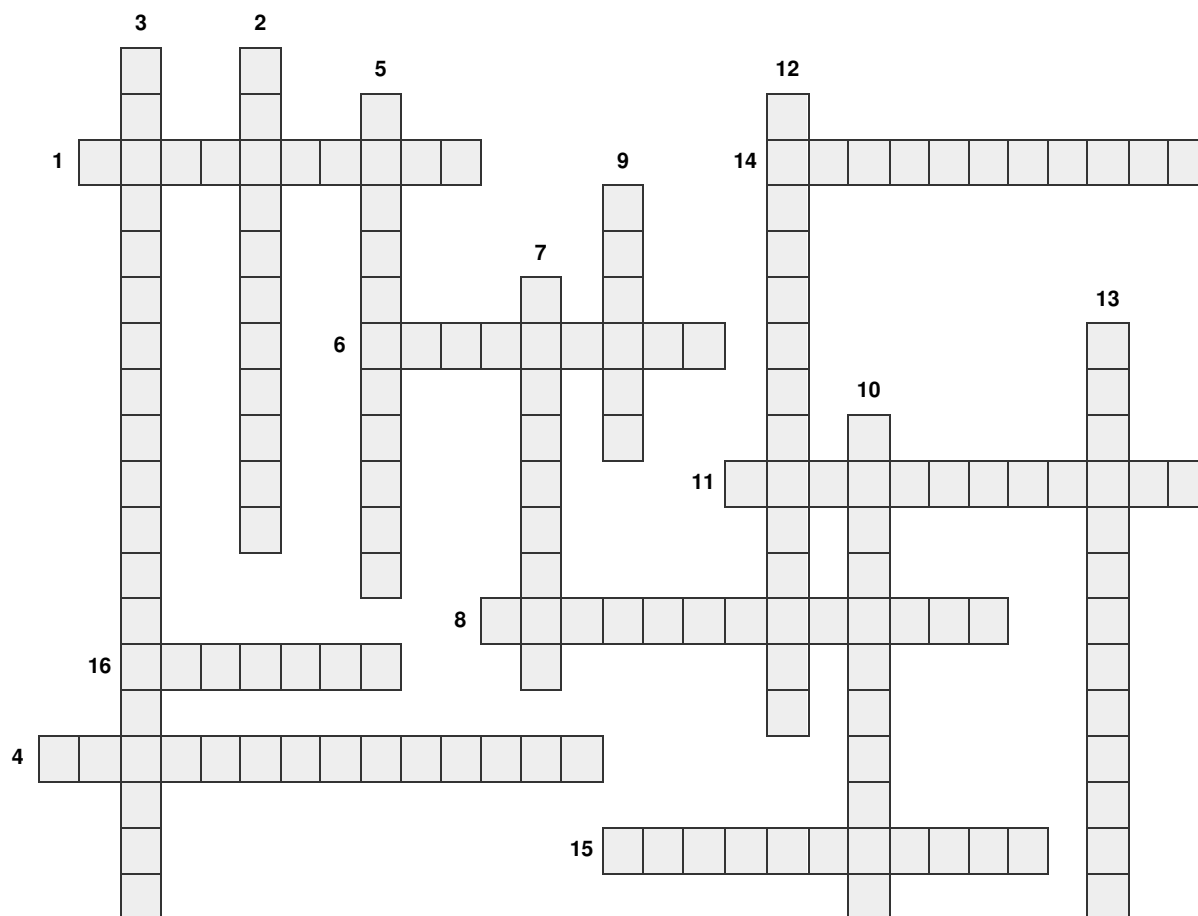
7. Какой вопрос, предназначенный для того, чтобы побудить людей серьезно задуматься о своем предпочтении?

9. Что характеризуется ограниченностью фактических данных и низким уровнем согласия между экспертами при прочих равных условиях?

10. Какие вещи бывают, где любой анализ уравнивает несколько целей?

11. Какие это ошибки: вымирание видов, загрязнение питьевой воды, разрушение плотин, заражение почвы и т. д.?

Кроссворд 3



По вертикали:

2. Какой это подход - обязательный учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических, при необходимости и других (например, политических, демографических) аспектов менеджмента и их взаимосвязи, так как в случае недоучета одного из них проблема не будет решена?

3. Какой это подход - ориентация управленца на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта?

5. Какой это подход - процесс управления рассматривается как общая сумма непрерывных взаимосвязанных действий?

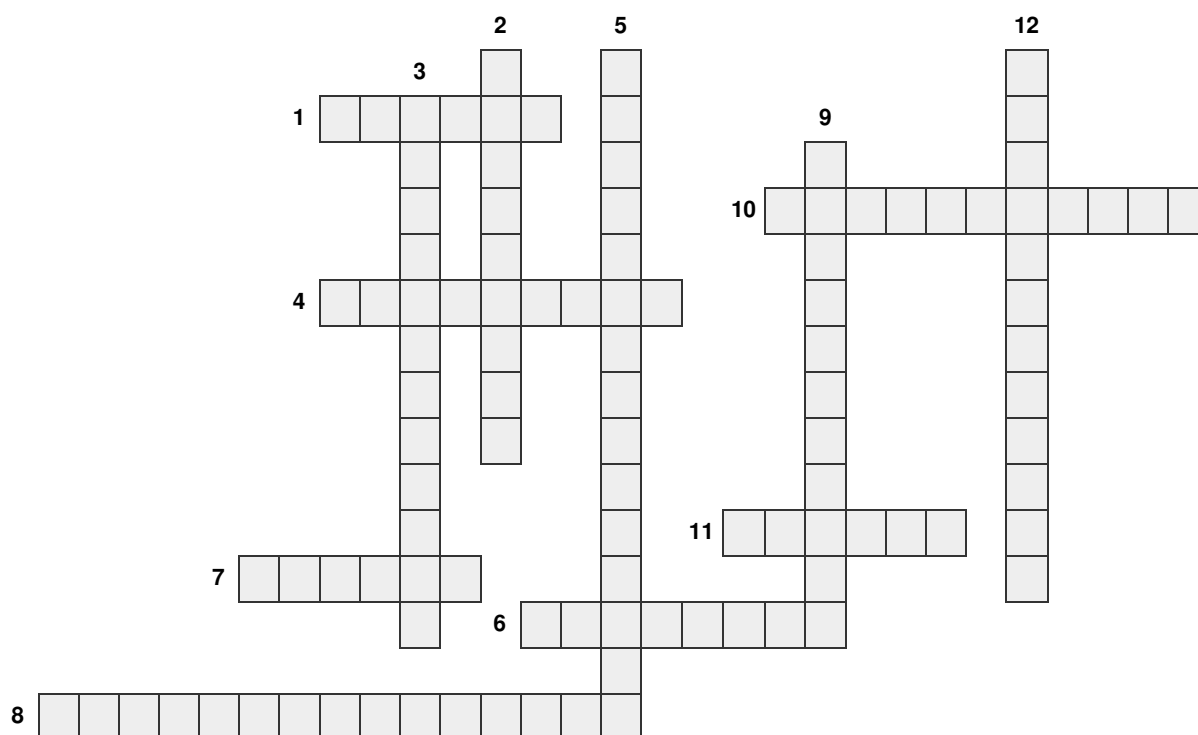
7. Какая практика, без сомнения, включает в себя характеристику степени согласия или несогласия между экспертами?

9. Лучшая ... - способ суммирования вероятностных распределений, дополните определение?
10. Различия в восприятии принятия тех или иных решений для разных организаций являются частой причиной чего?
12. Какой это подход - обязательный учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали?
13. Какой подход основанный на том утверждении, что в конфликте чувства и разума всегда побеждает чувство, поэтому процесс принятия решения венчает неформальный аспект?

По горизонтали:

1. Расстояния между какими частями ящика позволяют определить степень разброса (дисперсии) и ... и данных и выявить выбросы?
4. Какой это подход - ориентация управленца на потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения?
6. Какой это подход - любая система подход (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь?
8. Какой это подход - ориентация управленца при решении любых задач на потребителя?
11. Какой это подход – объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный и перспективный анализ (прогноз)?
14. Какой подход основан на дедуктивной логике, рассчитанной на то, как мы должны думать, а не на то, что мы думаем на самом деле?
15. В каком решение выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен, при полном отсутствии сознательного взвешивания «за» и «против» по каждой альтернативе, нет необходимости даже в понимании проблемной ситуации?
16. В каких определенных вопросах наиболее целесообразно сосредоточиться на внешних границах?

Кроссворд 4



По вертикали:

2. Деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации?
3. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя или более людьми?
5. Задачей этой функции является формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее работы?
9. Осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию?
12. Функцией номер один менеджмента общепризнанно считается?

По горизонтали:

1. Власть - человеческий ... политики?
4. Приобретенная потребность, согласно Д. Мак-Клелланду?
6. Процесс, обеспечивающий достижение целей организации?
7. Основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования?
8. Предвидение результатов деятельности предприятия?
10. Процесс, обеспечивающий достижение целей организации?

11. Автор теории, согласно которой существует пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения)?

Рекомендуемая литература

1. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2018. – 656 с. – ISBN 978-5-9776-0320-1.

2. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Юрайт, 2019. – 287 с. – ISBN 978-5-9916-3689-6.

3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 160 с. – ISBN 978-5-16-011743-0.

Тема 8. МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ ПРОБЛЕМ

Теоретическая часть

«Процесс подготовки к принятию управленческих решений включает ряд мероприятий, однако все они ориентированы на снижение неопределенности, повышение качества информации и качества совещательного обмена экспертов. Любые усилия по обеспечению качества информации заключаются в принятии более эффективных решений.

Традиционно подготовка, разработка и реализация решения состоит из следующих этапов:

1. Постановка управленческой задачи. Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.

2. Диагностика и анализ ситуаций. После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации.

3. Поиск альтернатив. Поиск заключается в исследовании внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации, используемой затем для выработки набора альтернативных решений, которые, как представляется на данном этапе принятия решений, могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели. Предлагаемые альтернативы решений должны быть прежде всего реалистичными, т. е. соответствовать, удовлетворять условиям внешней и внутренней среды организации, которые в теории принятия решений носят название ограничений.

Если решение запрограммированное, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Как правило, они уже заложены в правила и процедуры организации. Незапрограммированные решения требуют поиска новых поведенческих вариантов. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удается выработать лишь один-два приемлемых варианта. Предлагаемые в этом случае решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым состоянием организации.

4. Сравнение и оценка имеющихся альтернатив. Производится сравнение и оценка имеющихся вариантов действий с использованием соответствующих методов и критериев.

5. Выбор. Лицо, принимающее решение, выбирает подходящую альтернативу из ряда вариантов, т. е. он принимает решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям организации при использовании наименьшего объема ресурсов или сопряженного с наименьшими рисками и неопределенностью. Любое незапрограммированное решение всегда сопряжено с риском, ЛПР приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, ЛПР полагаются на собственные интуицию и опыт. Стремление принять на себя дополнительный риск в обмен на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

Улучшение качества информации может быть полезным по многим причинам, однако ключевая задача – показать, как результаты влияют на сравнение предлагаемых альтернатив. Работа эксперта не имеет своей целью рекомендовать альтернативы; он уточняет их возможные последствия и степень рисков, возникающих от них. Это позволяет определить, какие альтернативы являются более надежными по сравнению с другими и какие неопределенности будут более или менее значительными. Эксперты могут также выявлять случаи, в которых может оказаться полезным дальнейший анализ, и предлагать подходы к снижению неопределенности с течением времени.

Наиболее однозначная форма эффективности или выбора может быть не понятна лицам, принимающим нетехнические решения. И даже самый прямой показатель фундаментальной цели не очень эф-

фективен, потому что его трудно оценить или смоделировать (например, данные, собранные с точки зрения цели, могут быть весьма неопределенными). Компромиссы между прямоотой и оперативностью должны открыто обсуждаться. Иногда будет выбрана более косвенная мера, иногда появляется возможность улучшить качество информации путем сбора дополнительной информации или построения прогнозных моделей. Независимо от обстоятельств важно помнить два золотых правила:

1. Подсчитайте то, что считается. Не считайте что-то настолько важным, потому что у вас есть данные для этого. И не игнорируйте что-то важное, потому что вы этого не делаете.

2. Будьте честны и откровенны в отношении неопределенности. Во многих случаях было бы лучше сообщать непосредственно об основной задаче, вызывающей озабоченность, с явным и широким диапазоном возможных результатов, чем сообщать о косвенной мере с узкими границами.

Несмотря на то что может сложиться впечатление, что процессы принятия решений довольно линейны с точки зрения этапов проработки, путь к хорошему «эскизу решения» находится с помощью творческой и итеративной составляющих.

Разберем широко описанные в научной литературе методы, используемые на этапе диагностики проблем и обеспечивающие ее достоверное и наиболее полное описание.

Экономико-математическое моделирование основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей. Применяются однофакторные модели следующих видов: линейные модели, парабола и гипербола; многофакторные модели: линейная и логарифмическая.

Теория массового обслуживания (теория очередей) применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания. Она помогает принять решение, устанавливающее определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (доходов) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях, таких как банки, магазины, железнодорожные и авиационные кассы, поликлиники, автозаправочные станции, ремонтные фирмы, парикмахерские, телефонные станции и др.

Теория запасов была разработана в начале XX столетия, а широкое применение началось с 40-х годов. Наибольших успехов добились японские предприятия. Использование теории запасов позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса. Запасы являются «бездействующими ресурсами», они подвержены порче, хищениям, устареванию и прочее, кроме того, они увеличивают расходы на оборотные средства предприятия. Теория запасов позволяет определить экономически выгодный размер запаса.

Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и подразделяются на количественные и качественные.

К качественным методам прогнозирования относятся в основном методы предвидения спроса, такие как:

- мнение потребителей;
- мнение опытных менеджеров;
- рыночные тесты.

С помощью этих методов определяют, как изменится объем и структура продаж в зависимости от цены товара, местонахождения и уровня доходов клиентов и других факторов.

Основными методами качественного прогнозирования являются методы:

- ассоциативных оценок, т. е. построение статистических прогнозов на основе временных рядов, корреляционного и регрессионного анализов и др.;
- анализ временных рядов;
- корреляционно-регрессионный анализ.

Метод оценки последствий. Формат представления результатов в данном методе зависит от характера процесса выявления и характера принятого решения. Как правило, он принимает несложную и наглядную форму, причем экспертные суждения формируют основу для оценки последствий по одному или нескольким критериям оценки.

При первом прохождении через экспертов:

1. Обсуждаем различные формы решений и выбираем одну из них для работы.
2. Определяем и приблизительно структурируем цели.

3. Определяем и составляем примерный список альтернатив.

4. Разрабатываем форму представления информации, используя простую пятизвездочную оценку или аналогичную схему.

Если лицам, принимающим решения, не ясна разница между альтернативами (т. е. структура не отражает сути решения, которое они должны принять), схема возвращается на более ранний этап планирования. Однако, если эта структура дает возможность анализа, мы делаем вторую попытку, совершенствуя схему по ходу движения.

Как и любой другой метод оценки последствий требует от ЛПР предвидеть неопределенности, что может вызвать необходимость дальнейшего анализа.

Метод, разработанный Эндрю Спирс-Бриджем и его коллегами для получения свободного интервала, получил название «*четырёхточечный процесс*». Опыт использования метода говорит о существенном снижении чрезмерной уверенности экспертов в сравнении с традиционными процедурами. Причем эксперты присваивают свое ожидаемое доверие интервалу, полученному в рамках четвертого шага процесса извлечения экспертного суждения. Вот как выглядит протокол извлечения четырех точек с точки зрения конкретных вопросов, задаваемых экспертом. Этот пример основан на описании, данном Speirs-Bridge, о выявлении «свободного интервала» у специалистов по показателям заболеваемости инфекционными заболеваниями.

1. Реально, как вы думаете, какой самый низкий уровень этого заболевания может быть за 12 месяцев до 30 сентября 2007 года?

2. Реально, как вы думаете, какая самая высокая частота этого заболевания может быть за 12 месяцев до 30 сентября 2007 года?

3. Реально, какова ваша лучшая догадка (т. е. наиболее вероятная оценка) скорости распространения заболевания за 12 месяцев до 30 сентября 2007 года?

4. Насколько вы уверены, что ваш интервал от самого низкого до самого высокого может охватить сообщенную частоту этого заболевания? Пожалуйста, введите число от 0 до 100 %.

Когда контекст решения понятен всем участникам рабочей группы, а цели определены и организованы более четко, иерархически и так далее, есть смысл переходить к рассмотрению мер по повышению эффективности будущих решений.

Мы предлагаем четыре основных шага:

1. Мозговой штурм.
2. Разработка диаграммы влияния.
3. Определение различных источников информации для оценки мер.
4. Оценка и выбор наиболее полезных мер.

Выбор кандидатов для мозгового штурма начинают с вопроса: какую конкретную информацию вы хотели бы видеть, чтобы иметь возможность оценить влияние этих альтернатив? На этом этапе запишите все возможные ответы. Вполне вероятно, это покажет, что у некоторых людей есть разные интерпретации целей и, следовательно, разные показатели эффективности. Далее вам нужно уточнить цели.

Одна из ключевых причин для структурирования целей и назначения им показателей эффективности заключается в построении общего понимания и улучшении коммуникации. На данном этапе следует ожидать активного обсуждения вопроса о том, каковы именно цели и какие меры будут наиболее полезными.

Важный вопрос заключается в том, должна ли концептуальная модель разрабатываться независимо (каждый эксперт имеет свои собственные) или эксперты работают вместе, чтобы разработать общую концептуальную модель и затем предоставить независимые суждения о выработанной структуре. Из-за неизбежных последствий группового мышления коллективный подход почти наверняка приведет к более узкому представлению неопределенности, чем независимый подход. С другой стороны, в контексте управления она имеет два важных преимущества. Во-первых, он упрощает возможность агрегирования между экспертами. Если у экспертов есть разные модели и лежащие в их основе предположения, то для их осмысления потребуются больше времени и ресурсов. Во-вторых, общая концептуальная модель формирует общее понимание управляемой системы и может способствовать улучшению коммуникации между руководителями на постоянной основе. Таким образом, возможны компромиссы между точной характеристикой всего диапазона неопределенности и использованием этого процесса для содействия более эффективному управлению и коммуникации.

Необходимо осознавать влияние групповой работы на характеристику неопределенности: группы будут – правильно или непра-

вильно – склоняться к определенным моделям или конкретным значениям неопределенных величин и становиться слишком уверенными в них. На данном этапе эксперт либо опрашивается лично, либо ему предоставляется анкета для заполнения. Цель состоит в том, чтобы получить однозначное описание, которое наилучшим образом отражает мнение эксперта о диапазоне вероятных исходов (гипотез или состояний в зависимости от контекста) и их вероятности. Преобладание предубеждений в экспертных суждениях привело к разработке предписывающих процедур для противодействия им. Особое внимание уделяется чрезмерной самоуверенности, которой как правило, противостоит просьба экспертов:

- сосредоточиться на экстремальных ситуациях;
- непосредственно рассмотреть и найти объяснения, почему их суждения могут быть неверными. Точная форма зависит от того, чем именно это было вызвано.

Когда будут получены результаты опроса экспертов, необходимо агрегировать их ответы, чтобы получить четкое представление о диапазоне убеждений. Существуют два основных способа агрегирования: численный и совещательный. Численный способ использует количественные методы для получения комбинированной оценки. Существует множество как вероятностных, так и невероятностных методов (например, средние и взвешенные средние, теория доказательств, нечеткие множества и т. д.). Помимо простого усреднения, которое может быть уместным в некоторых случаях, нам кажется использование данных методов не оправданным по следующим причинам:

- во-первых, они требуют специальных знаний, которые обычно недоступны;
- во-вторых, присвоение весовых коэффициентов результатам различных экспертов является спорным и может отвлекать ресурсы и внимание от более важных соображений;
- в-третьих, и это самое главное, обычно это не помогает. Если существует высокая степень перекрытия между распределениями экспертов, это обычно очевидно, как только они строятся, и исследования показывают, что выбор метода взвешивания и агрегирования практически не влияет на результаты.

Успешный изобретатель Генри Форд сказал: «Если бы я слушал клиентов, я бы дал им более быструю лошадь». Мы согласны с ним в понимании вопросов обсуждения. С точки зрения государственного управления и общественных интересов громкие возражения нескольких заинтересованных сторон не обязательно должны использоваться в качестве предварительного плана. Если возражение заключается в отсутствии общественной поддержки, отодвиньте его.

Характеризуя последствия степени несогласия между экспертами (незначительное перекрытие между их распределениями), лица, принимающие решения, должны знать больше о природе и причинах этого несогласия. В данном случае математическая агрегация не поможет в понимании последствий для принятия решений. Поэтому мы выступаем за дискуссионный подход, который подразумевает обсуждение и критическое осмысление того, что результаты означают для данного решения, с акцентом на прояснение областей согласия и разногласий между экспертами.

Полезные вопросы для обсуждения на рабочем совещании по агрегированию могли бы касаться:

– *Различий в концептуальных моделях.*

Почему эти модели отличаются друг от друга? Приводят ли эти отличия к существенным различиям в суждениях о рассматриваемом количестве?

– *Различия в исходных данных и связанных с ними исследованиях.*

На какие источники больше всего полагались эксперты и почему? Что они отвергли как неуместное и почему?

– *События с низкой вероятностью.*

Какие конкретные условия или сценарии рассматривали эксперты, размышляя о маловероятных событиях?

– *Различия в условных допущениях.*

Как изменятся суждения экспертов при различных допущениях, т. е. тех, которые используются другими экспертами? Если различия в допущениях произвольны, возможно и полезно ли согласовать общий набор?

– *Различия в конкретных суждениях.*

Поощряйте посторонних людей описывать обоснование своих суждений. Или поощряйте других к тому, чтобы они пытались при-

думать правдоподобные объяснения для этих суждений, даже если они не являются их собственными.

– *Альтернативные способы предоставления информации лицам, принимающим решения.*

Имеет ли смысл, учитывая остаточные различия между экспертами после усилий по согласованию предположений и источников данных, разработать единое распределение вероятностей, отражающее мнения всех экспертов?

Многие исследователи делают упор на подходы, ориентированные на достижение консенсуса в суждениях экспертов. Однако специалисты, работающие в этой области, четко осознают, что консенсус – важный элемент групповой работы, но не является основной целью. Цель заключается в понимании и точной характеристике неопределенности, в том числе ключевых разногласий между экспертами, которые остаются после устранения шума лингвистических двусмысленностей первых этапов общения и подготовки решений. Советательный подход к агрегированию включает в себя привлечение независимых суждений, созыв экспертов для уточнения ключевых областей согласия и несогласия, а затем предоставление экспертам возможности пересмотреть свои суждения до обобщения ответов.»⁷

Контрольные вопросы

1. Методы и приемы анализа альтернатив действий.
2. Экономико-математические методы и модели принятия решений.
3. Методы прогнозирования принятия решений.
4. Методы ситуационного моделирования, область и необходимость использования.
5. Активизирующие методы принятия решений.
6. Экспертные методы принятия решений.
7. Эвристические методы принятия решений.
8. Методы принятия решений в условиях риска (метод дерева решений и платежная матрица).
9. Методы анализа иерархий (МАИ), особенности применения, достоинства и недостатки.

⁷ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

10. Коллективные методы принятия решений.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента?
2. Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

Задания для самостоятельной работы

1. Целевая ориентация управленческих решений. Цели как основа технологий подготовки, принятия и реализации решений.
2. Основные технологии в процессах разработки управленческих решений.
3. Инициативно-целевая технология.
4. Программно-целевая технология.
5. Регламентная технология.
6. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
7. Понятие, содержание и стадии процесса разработки управленческих решений.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Влияние особенностей бизнеса на процесс разработки управленческих решений.
2. Адаптация экономико-математических моделей к реальным условиям функционирования предприятия.
3. Роль психологического фактора при разработке управленческих решений.
4. Диагностика проблем как важный этап процесса принятия решения.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Упрощенный пример, который может быть применен к решениям, включающим десятки сложных альтернатив. Рассмотрим работу ветряной электростанции (см. таблицу).

Анализ работы ветряной электростанции

Альтернатива	Стоимость одной станции, ден. ед.	Экономия домохозяйств, ден. ед.	Количество работников
АЛТ 1	1200	300	24 (4 станции)
АЛТ 2	3200	450	18 (3 станции)
АЛТ 3	5600	250	12 (2 станции)

Попробуйте определить наилучшую альтернативу из нескольких (3 альтернативы на цель) в соответствии с несколькими целями (5 – 7 целей).

В конечном счете, вы исчерпаете альтернативы, которые строго доминируют, и начнете искать и использовать «практическое доминирование», чтобы упростить набор альтернатив. Вам придется использовать ценностные суждения.

Задание 2

Вот пример широкоприменяемого протокола для выявления субъективного распределения вероятности при неопределенном количестве экспертов:

1. Подтвердите количество информации, которое должно быть предоставлено, чтобы устранить двусмысленность.

2. Напомните экспертам, что их суждения будут открыты для оценки и они будут нести за них ответственность (процесс не будет анонимным).

3. Сведите к минимуму излишнюю самоуверенность экспертов с помощью процедуры «четырёхточечного опроса», для чего извлеките:

- правдоподобную верхнюю границу;
- правдоподобную нижнюю границу;
- наиболее вероятное значение;

– присвойте интервалу уровень достоверности.

4. Попросите экспертов рассмотреть причины, по которым они могут ошибаться: какая причина может объяснить, почему истинное значение может оказаться намного больше или меньше вашего экстремального значения?

5. Документируйте условные допущения вместе с их обоснованием. Эти шаги одновременно повышают прозрачность и облегчают сопоставление мнений между экспертами.

6. Если было получено несколько вероятностей, убедитесь, что суждения подчиняются основным вероятностным законам (например, суммирование до единицы и т. д.).

7. Повторите и пересмотрите решение, если это необходимо. Если экспертам предлагается назначить последствия с использованием заранее определенной шкалы воздействия, то можно использовать тот же подход, как правило, предпочтение отдается очным интервью.

Это гарантирует, что респондент уделяет полное внимание задаче, имеет возможность задавать вопросы, ему предоставлен доступ к соответствующим техническим ресурсам.

Тесты

Вариант 1

1. В теории управленческих решений понятие «критерий» – это...

1. Формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления.

2. Частный случай показателя, если на основе него делается вывод о различии объектов или наличии у них определенных свойств.

3. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели.

4. Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления.

5. Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления, и их установленные нормативные значения.

6. В теории управленческих решений понятие «альтернатива» – это...

1. Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления, и их установленные нормативные значения.

2. Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления.

3. Формализованное описание желаемого состояния объекта организованного управления.

4. Возможный или один из возможных, практически осуществимый способ разрешения проблемы.

5. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели.

3. Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального принуждения?

1. Механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства.

2. Стало невыгодно содержать большой штат сотрудников.

3. Трудно подготовить менеджера, способного эффективно использовать штат сотрудников.

4. Рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения.

4. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью эффективности

1. Показателей.

2. Норм.

3. Нормативов.

4. Критериев.

5. «Отцом научного управления» часто называют:

1. А. Файоля – он опубликовал книгу «Общее и промышленное управление», где сформулированы принципы управления, в том числе разделение труда и единство командования.

2. Фрэнк и Лилиан Гильбертов – они выделили семнадцать основных микродвижений рабочих, назвав их терблигами, а также разработали метод анализа микродвижений, в основу которого была положена кинограмма движений рабочего.

3. Ф. Тейлора – он пытался обосновать дневную норму рабочего методами хронометража и изучения его трудовых движений.

4. Г. Ганта – он создал график, который позволял планировать, распределять и проверять работу. График явился предшественником системы сетевого планирования ПЕРТ, в которой сейчас используют ЭВМ. Он же знаменит своей системой материального стимулирования за выполненное задание.

Вариант 2

1. Элементы технологии принятия решений - это:

1. Психологические феномены;
2. Методы разработки;
3. Стили управления;
4. Последовательность стадий разработки;
5. Дерево целей.

2. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

1. Формулировка проблемы;
2. Сбор информации;
3. Сопоставление вариантов решения;
4. Сравнение фактических параметров организации с плановыми.
5. Дерево целей.

3. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

1. Определение сроков выполнения решения;
2. Выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
3. Определение состава исполнителей решения;
4. Количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

4. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

1. Сбор информации;
2. Распределение обязанностей между исполнителями;
3. Сравнение фактических результатов решения с запланированными;
4. Распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

1. Определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
2. Сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
3. Мотивация исполнителей решения;
4. Определение фактического объема израсходованных ресурсов.

Вариант 3

1. Действия, выполняемые на стадии согласования решения - это:

1. Разработка механизма стимулирования выполнения решения;
2. Ознакомление работников с принятым решением;
3. Выявление отклонений в процессе выполнения решения;
4. Выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

2. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

1. Мониторинговые;
2. Определение сроков реализации решения;
3. Определение промежуточных результатов выполнения решения;
4. Определение конечных результатов выполнения решения.

3. Действия, выполненные на стадии выбора решения - это:

1. Выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
2. Структуризация проблемы;
3. Сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
4. Сбор информации.

4. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

1. Контроль реализации решений;
2. Управление реализацией решений;
3. Выбор альтернативы;
4. Оценка результатов решения;
5. Согласование решения.

5. Установите правильную последовательность стадий японской модели принятия решений:

1. Передача документа «рингисё» с нижестоящих уровней вышестоящим;
2. Идентификация проблемы;
3. Ознакомление с документом «рингисё» работников нижнего уровня организации;
4. Разработка документа «рингисё»;
5. Ознакомление с документом «рингисё» высшего руководства организации.

Вариант 4

1. Преимущества японской модели принятия решений - это:

1. Оперативность разработки;
2. Оперативность реализации;
3. Персонификация ответственности;
4. Обоснованность решения;

2. Особенности японской модели принятия решений - это:

1. Индивидуализация принятия решений;
2. Распыление ответственности;
3. Групповая форма принятия решений;
4. Отсутствие обособленной стадии согласования;
5. Короткие сроки разработки.

3. Возможные недостатки японской модели принятия решений - это:

1. Длительный период разработки решения;
2. Демократизация принятия решений;
3. Бюрократизация принятия решений;
4. Согласование решения в процессе его разработки.

4. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

1. Сбор информации;
2. Выявление мнения работников о вариантах решения;
3. Распределение обязанностей между исполнителями;

4. Определение промежуточных результатов решения;
стадии:

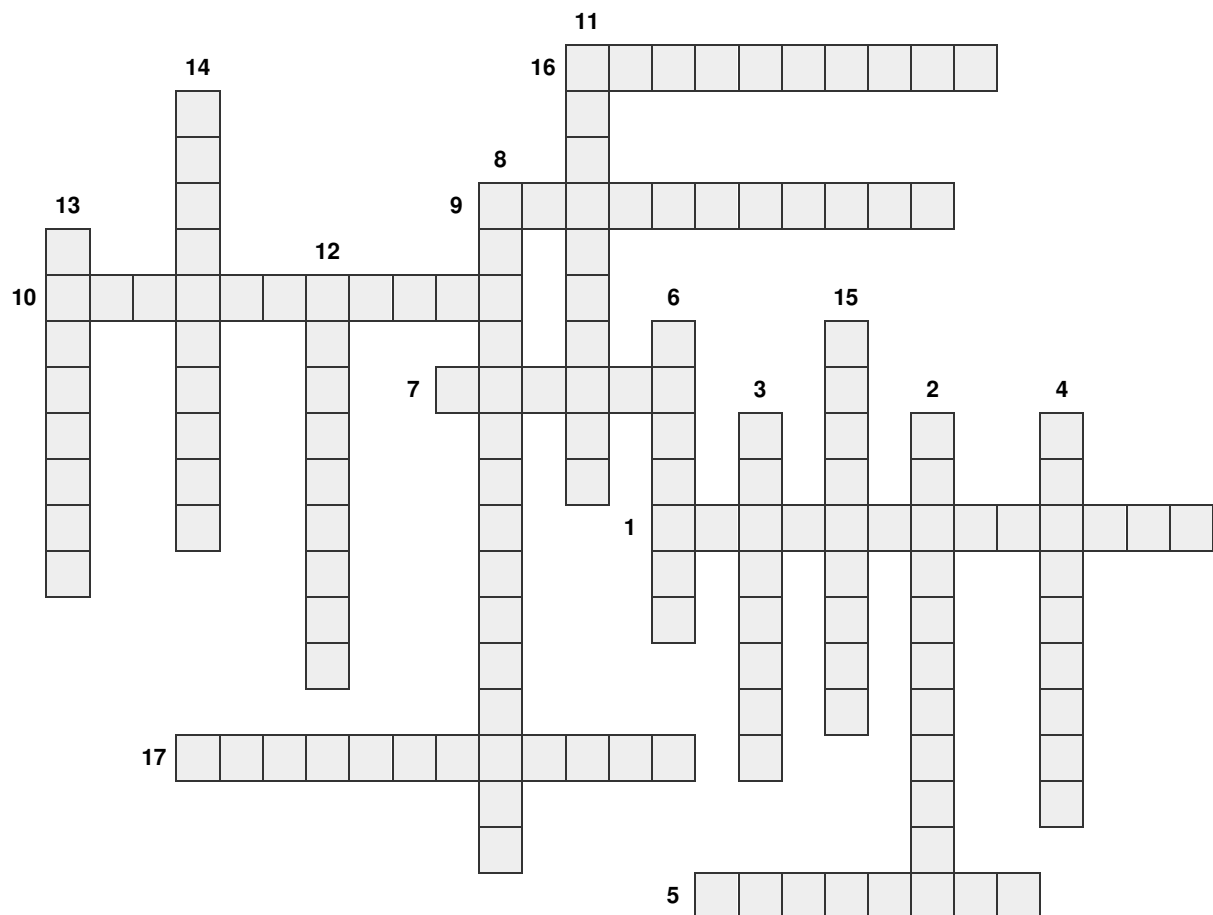
- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

5. Стадийность процесса принятия решений – это технологический элемент?

1. Да
2. Нет

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Система экономических отношений, имеющая целью возмещение убытков от каких-либо случайных событий.
3. Затраты, связанные с производством товаров. В бухгалтерской и статистической отчетности отражаются в виде себестоимости.
4. Графическое представление данных линейными отрезками или геометрическими фигурами, позволяющее быстро оценить соотношение нескольких величин.
6. Термин, в общем смысле означающий явление, данное в чувственном созерцании.
8. Научно обоснованное предсказание вероятностного развития событий или явлений на будущее на основе статистических, социальных, экономических и других исследований.
11. Некоммерческая организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично.
12. Величина, характеризующая степень разброса количественных измерений индивидуальных участников статистической выборки (случайных величин) относительно среднего значения для этой выборки.
13. Разумная человеческая деятельность, основанная на сознательном целеполагании и направленная на преобразование действительности (в том числе и самого человека).
14. Отрасль исторической науки, изучающая прошлое человечества по вещественным источникам.
15. Совокупность людей, выделенная по некоторому признаку (например, сельскохозяйственное население, трудоспособное население).

По горизонтали:

1. Метод познания. Он заключается в исследовании предметов, систем, процессов и явлений на основе их моделей.
5. Предположение или догадка, утверждение, которое в отличие от аксиом и постулатов требует доказательств.

7. Осведомленность или понимание кого и чего угодно, которое можно логически или фактически обосновать и эмпирически или практически проверить.

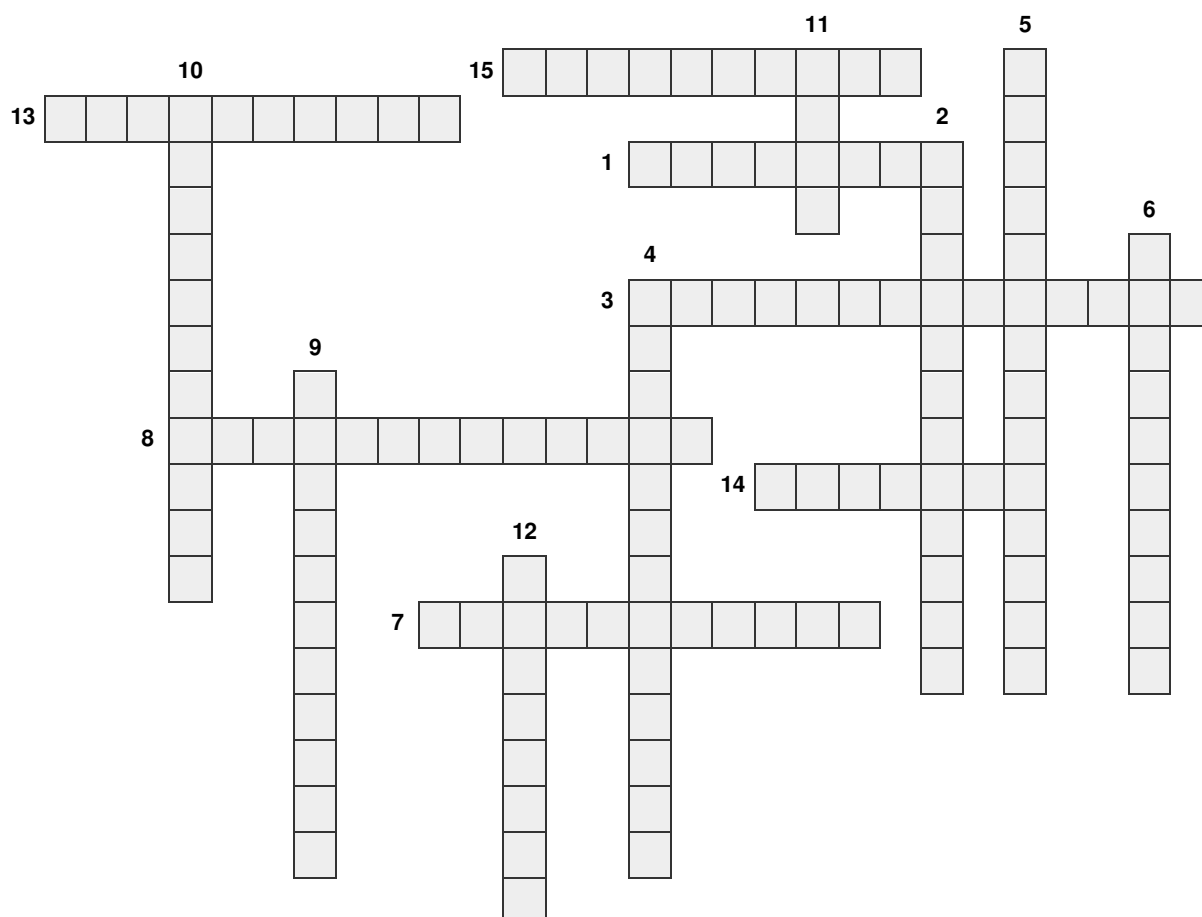
9. Документ или комплект документов, предназначенный для представления чего-либо (организации, проекта, продукта и т. п.).

10. Процесс управления и контроля деятельности организации или группы лиц.

16. Направленное на процессы воздействие для изменения их прохождения с целью достижения желательного результата или избежания нежелательного.

17. Тождественность, одинаковость, совпадение чего-нибудь с чем-нибудь.

Кроссворд 2



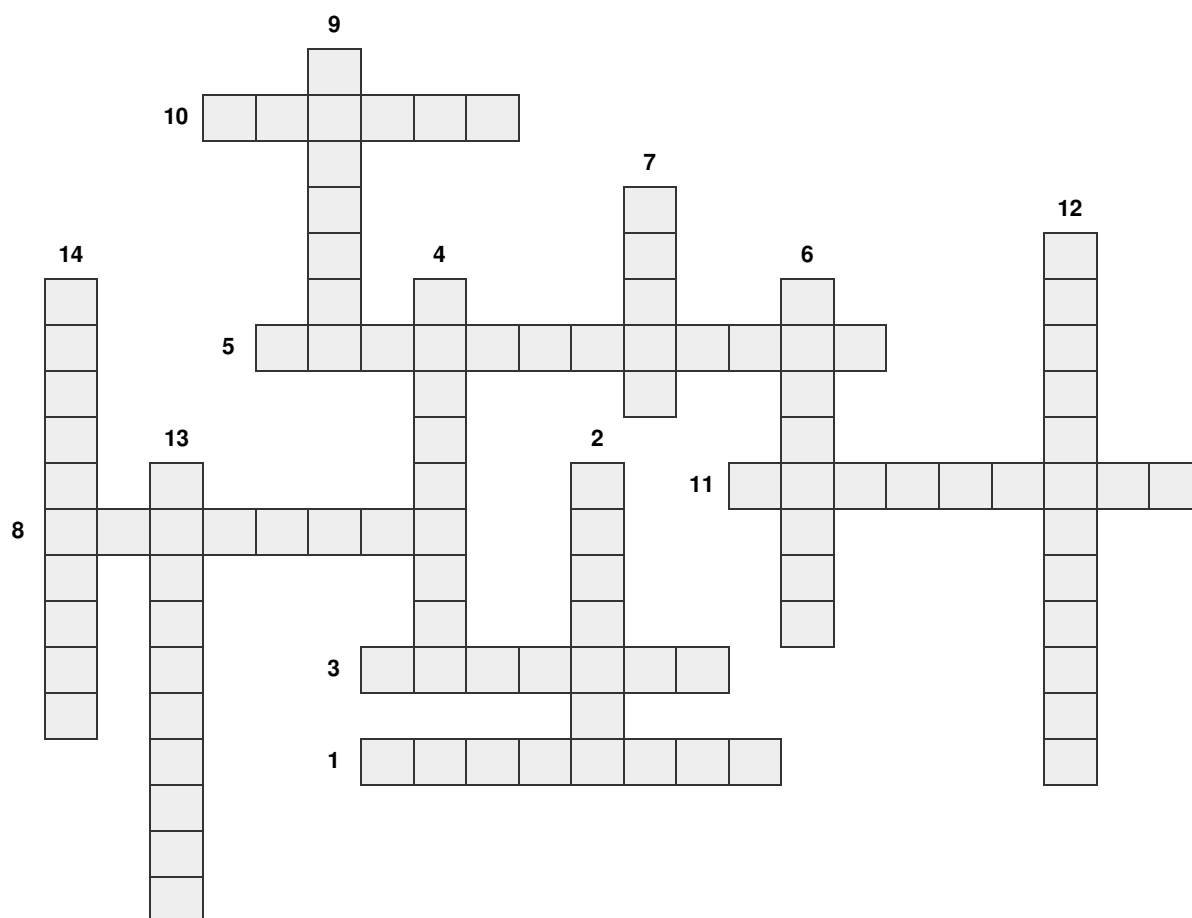
По горизонтали:

1. Процесс подготовки и принятия решений включает изучение чего?
3. Какие решения имеют, можно сказать, разовое назначение, т.е. после реализации они прекращают свое действие?
7. Какие решения закрепляют основы организации и деятельности ОВД и тем самым обеспечивают их развитие и организационную устойчивость?
8. Какое условие эффективности решения?
13. Методы принятия решений, направленных на ... целей?
14. Принятие чего является основой управления, является творческим процессом в деятельности руководителя?
15. На какой стадии осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения?

По вертикали:

2. При каком условии решение эффективно?
4. Какое обеспечение – одно из первых и неизменных условий выполнения вышеуказанного требования, позволяющее своевременно выявить проблемы и установить причины их возникновения?
5. Какое решение можно определить как основанный на законах и подзаконных актах, анализе и оценке оперативной обстановки волевой акт соответствующего руководителя, содержащий постановку целей, обоснование путей и средств их осуществления?
6. На какой стадии управленческого решения проводится экономический анализ ситуации, поиск, сбор и обработка информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения?
9. Каким является условие компетентности решения?
10. Какие решения призваны стабилизировать деятельность органов и подразделений путем своевременного внесения корректив в работу и устранения отклонений от целей стратегических решений?
11. Процесс подготовки и принятия решений включает постановку чего?
12. На какой стадии осуществляется разработка и оценка альтернативных решений; отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения?

Кроссворд 3



По горизонтали:

1. Решение чего является особой формой нормативного или индивидуального акта, регулирующего деятельность органа и подразделения по частным или общим вопросам, принятого в особом порядке на основе коллективного обсуждения тех или иных вопросов организации и деятельности ОВД?
3. Реализация чего включает следующие этапы: уяснение управленческого решения; определение наличия необходимых организационных предпосылок для реализации решения; детализация решения и разработка организационных мероприятий (плана); подбор исполнителей и т.д.?
5. Кто не должен стараться сделать все сам лично, тем более при реализации сложных, ответственных решений?
8. Как называется форма управленческого решения, в котором излагаются конкретные предписания по отдельным вопросам оперативно-служебной деятельности разового характера?

10. Что такое акт субъекта управления, имеющий высшую юридическую силу и регламентирующий организацию и деятельность органов, подразделений, должностных лиц?

11. Решение считается выполненным, если цель, поставленная в нем, достигнута каким образом?

По вертикали:

2. Какие решения связаны с выполнением отдельных задач по одной или нескольким проблемам?

4. Что такое нормативный акт, в котором систематизировано излагаются правовые нормы?

6. Какие это решения – это особая разновидность управленческих решений в форме различного назначения планов и программ. После их утверждения соответствующими руководителями ОВД они приобретают силу акта управления и обязательны для исполнения?

7. Какие решения носят общесистемный, многоцелевой, комплексный характер, охватывают все направления деятельности и все службы и подразделения?

9. Приказы различаются по каким видам: общим вопросам и по какому составу?

12. Контроль за ходом исполнения решения является каким условием успешной реализации управленческих решений?

13. Организация реализации решений возлагается на кого?

14. Как называется распространенная письменная форма управленческого решения?

Рекомендуемая литература

1. Местное самоуправление и муниципальное управление [Электронный ресурс] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2. – URL: <https://biblioclub.ru/>

2. Бусыгин, Л. В. Эффективный менеджмент / А. В. Бусыгин. – М. : Финпресс, 2015. – 1056 с. ISBN 978-5-8001-0025-9

Тема 9. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ НЕСТАНДАРТНЫХ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

«Существует три основных способа повысить качество имеющихся данных и моделей, качество решений в условиях неопределенности и качество коммуникативного процесса.

1. Повышение качества данных и моделей. Такой подход обычно связан с повышением качества искомой информации. Любые усилия по повышению качества информации приводят к принятию эффективных и хорошо структурированных решений. Повышение качества информации может быть полезным по многим причинам: создание точного и полного перечня видов-резидентов и их предпочтительных мест обитания, составление списка квалифицированных рабочих, живущих вблизи предполагаемого места работы, размещение социальных и торговых сетей в рамках тех или иных районов. Однако если потенциальное улучшение качества информации не поможет руководителям принимать более продуктивные решения, то ценность информации (по крайней мере, для этого решения) будет незначительной.

2. Повышение качества суждений в условиях неопределенности. Субъективное суждение является важным источником неопределенности в оценке последствий. Люди подвержены множеству систематических и предсказуемых предубеждений. Тщательные исследования последних трех десятилетий позволили выявить лучшие практики в отношении вынесения экспертных заключений. Даже некоторые очень небольшие изменения в том, как задаются вопросы экспертам, могут свести к минимуму предвзятость и ошибки логики, улучшая качество информации, доступной лицам, принимающим решения.

3. Повышение качества обсуждения. Третий способ повышения качества информации для принятия решений заключается в повышении качества совещательной среды, в которой неопределенность обсуждается участниками процесса принятия решений.

На данном этапе совместная работа экспертов и непрофессионалов позволит обсуждать достоинства конкурирующих гипотез, изучать имеющиеся доказательства, обсуждать различия в интерпретациях и мнениях, а также сравнивать характеристики рисков альтернатив. Качество дискуссионного обмена мнениями имеет критиче-

ски важное значение. Среди ключевых вопросов можно выделить следующие:

- каковы конкурирующие гипотезы и насколько они неопределенны;
- как много потребуется информации;
- каковы последствия того, что вы ошибаетесь;
- являются ли оценочные последствия близкими к признанному или юридическому стандарту;
- приближаются ли оценочные последствия к порогу экономической рентабельности.

Особое место занимает вопрос о том, являются ли научные данные или результаты количественных компьютерных моделей исследуемых систем «объективными» или «реальными» в отличие от субъективных суждений отдельных людей – экспертов. Реальность, конечно, такова, что любая попытка сбора данных требует ряда оценочных суждений. Не стоит недооценивать тот факт, что большинство биологических моделей – это просто формализованные коллекции экспертных суждений, которые поддерживаются или противостоят данным различной степени качества.

Создавать альтернативы, устраняющие неопределенность, – самая важная задача в борьбе с ней. Важно не просто анализировать или уменьшать ее, но искать творческие альтернативы для решения этой проблемы это относится как к целому ряду относительно рутинных проблем, так и к глобальным проектам, где анализ неопределенности затруднен.

Творческий поход позволяет реализовать выработку эффективных решений в таких сферах, как экологический менеджмент, утилизация ТБО, где заинтересованные стороны на этическом уровне пытаются принимать решения по экологическим проблемам, учитывая множество неопределенности. Подобный подход позволяет искать альтернативы в отношении проблем, характеризующихся глубокой неопределенностью в отношении ответных мер и дальнейших сценариев развития ситуации. Для решения проблемы глобального изменения климата в настоящее время широко признается настоятельная необходимость в новых подходах к принятию решений, которые носят предупредительный, адаптивный и надежный характер.

Далее рассмотрим несколько подходов к управлению в условиях неопределенности, которые могут помочь руководителям и лицам, принимающим решения.

Принцип предосторожности. Данная концепция была сформулирована в Рио-де-жанейрской декларации по окружающей среде и развитию Организации Объединенных Наций (1992 год): «отсутствие полной научной определенности не должно использоваться в качестве причины для отсрочки принятия экономически эффективных мер по предотвращению деградации окружающей среды». В общем понимании принцип предосторожности возлагает бремя доказывания на тех, кто предлагает действие, а не на тех, кто защищает конечную цель.

Вместо того чтобы возложить на общество обязанность доказывать, что вырубка лесов будет представлять опасность для природы и общества, бремя доказательств отсутствия такого воздействия должно лежать на лесной промышленности.

В более широком смысле этот принцип иногда используется для обоснования ограничений на любую деятельность, которая потенциально может нанести ущерб, или для обоснования выделения больших сумм денег на защиту чего-либо. Однако проблема с «принципом предосторожности» заключается в том, что быть осторожным в отношении одной цели часто означает быть расточительным в отношении другой.

Принцип предосторожности предполагает, что существует одна конечная точка (цель), которая по своей сути является важной и более подверженной риску, чем другая. К сожалению, как правило, невозможно одновременно проявлять осторожность в отношении социальных, культурных и экономических соображений.

Часто невозможно быть осторожным в отношении всех разнообразных альтернатив, которые являются одновременно ценными. Изменение методов ведения экономического хозяйствования в пользу одного вида может отрицательно сказаться на другом. Принятие решений о том, где быть осторожным, требует явных ценностных, а не технических решений.

Одним из конкретных способов полезного применения принципа предосторожности в процессе принятия решений является разработка альтернатив. Когда неопределенность в оценке результатов высока, мы можем разработать альтернативы с различной степенью

предосторожности и сравнить их последствия. Так, мы можем разработать альтернативу, предназначенную для обеспечения 80 % эффективности и сравнить ее с альтернативой, предназначенной для обеспечения 95 % эффективности.

Затем можно сравнить затраты (экономические, временные, человеческие и социальные последствия или последствия для здоровья и безопасности) и сделать ценностное суждение о том, стоит ли дополнительная мера предосторожности. Адаптивные подходы, как и адаптивные стратегии, поощряют обучение и являются достаточно гибкими, чтобы реагировать на это обучение и улучшать свою производительность с течением времени.

Принимаемые меры, включая эксперименты и мониторинг, предназначены для того, чтобы в будущем по мере поступления новой информации можно было изменять принимаемые решения. Таким образом, адаптивные стратегии включают в себя идею сохранения открытых вариантов, что обычно означает рассмотрение управления как набора последовательных решений и принятие стратегии, которая в каждой точке принятия решений включает в себя лучшую информацию, доступную в настоящее время.

Адаптивные стратегии продвигались в течение многих лет под названием адаптивного менеджмента. Некоторые исследователи предположили, что адаптивные стратегии наиболее вероятно будут успешными, когда контекст принятия решений относительно прост, так что число заинтересованных групп невелико, воздействие не является серьезным, ответы не являются нелинейными, а риски низки. Однако опыт показывает, что адаптивные стратегии наиболее необходимы в прямо противоположных условиях – сложные решения, многочисленные заинтересованные стороны и юрисдикции, потенциально серьезные последствия, высокая неопределенность, конкурирующие гипотезы и поляризованные мнения. Когда все, что можно сделать для улучшения качества информации, уже сделано, а группы все еще сталкиваются с жесткими решениями в условиях высокой неопределенности, люди остаются с проблемой: делать жесткие компромиссы достаточно трудно и в лучшие времена, а когда последствия неопределенны, это еще сложнее.

Если несколько заинтересованных сторон придерживаются различных представлений о рисках, то перспективы достижения согла-

шения невелики. Добавьте к этому наличие конкурирующих гипотез, выдвинутых сторонами с долгой историей конфликта, где выбор одной из них рассматривается как победа одной стороны против другой, и достижение соглашения становится все более отдаленной перспективой. В этих случаях адаптивные стратегии, означающие реальную, обеспеченную ресурсами приверженность обучению, с течением времени и по мере получения новой информации могут предоставить людям возможность принимать ответственные, обоснованные решения.

Таким образом, принцип предосторожности, как и все принципы, полезен, но дает лишь ограниченное руководство в фактическом выборе альтернатив. Мы должны осознавать необходимость быть осторожными в отношении некоторых целей и делать явный выбор, отражающий это.

Робастное управление. Под термином «робастность» мы будем понимать нечувствительность к малым отклонениям от предположений. На данный момент нет единого понимания о принятии решений с точки зрения «робастности» но, как правило, данный подход предполагает отказ от попыток выбрать оптимальный план или действие и выявление альтернатив. Эта концепция вытекает из наблюдения, что иногда альтернативы, которые предпочтительны в наиболее вероятных условиях, работают особенно плохо, если возникают менее вероятные условия и их эффективность является чувствительной к ключевым предположениям.

Идея, лежащая в основе подхода, заключается в том, чтобы сосредоточиться не только на наиболее вероятных событиях и условиях, но скорее на «маловероятных, но правдоподобных» событиях и условиях и определить небольшой набор альтернатив, которые могли бы быть разумными. Надежные и адаптивные альтернативы в совокупности будут способствовать созданию более устойчивых сложных систем, т. е. системы, способные поглощать удары или экстремальные внешние события при сохранении ключевых функций.

Устойчивость к неопределенности обычно не приходит бесплатно, и чаще всего устойчивость – это всего лишь еще один вопрос, который следует рассматривать как часть многомерных компромиссов. Вы предпочитаете дорогую альтернативу, которая устойчива к широкому спектру последствий, или более дешевую, которая будет катастрофической, если произойдут маловероятные изменения в бу-

душем. Компромиссы возникают в ответ на множество естественных источников риска с неопределенными частотами и величинами.

Мы уверены в том, что каждый человек, включая людей без технической подготовки, может понять последствия неопределенности для принятия решений при условии, что неопределенная информация четко представлена в рамках структурированной. Опыт подсказывает, что даже технически подготовленные люди не всегда понимают, что такое неопределенность. Для того чтобы понизить уровень неопределенности в процессе принятия решений, необходимо выполнить следующие действия (шаги).

Шаг 1. Изучить способы структурирования ключевых неопределенностей, чтобы иметь представление об итоговом решении. Начните с эскиза итогового решения, подключите анализ к проблеме. Ключом к этому является «итерация»: простой подход к проблеме подскажет вам, где нужно сосредоточиться. Сложные количественные методы и результаты могут быть использованы при необходимости. В рамках исследования, проведенного в Кировской области, относительно подхода к выбору надежных стратегий управления лесным хозяйством работа проходила с профессиональными лесоводами и администрацией области. Контекст управления включал в себя управление лесными угодьями, которые серьезно пострадали от вырубки. Четыре основные цели заключались в следующем:

1. Снижение риска возникновения пожаров.
2. Повышение экологической устойчивости.
3. Максимизация чистой экономической стоимости.
4. Максимизация процесса естественного восстановления лесного массива.

Решение проблемы неопределенности лежит в поле простого логического структурирования, предметного диалога и привлечения заинтересованных сторон.

Шаг 2. Будьте конкретны в отношении вероятности и последствий. Поставьте под сомнение лингвистическую неопределенность в описании последствий. Выражайте вероятности количественно или в сочетании с вербальными выражениями.

Шаг 3. Признайте, что бывают моменты, когда оценка вероятностей бессмысленна. Ищите альтернативные подходы, так как анализ сценариев иногда бывает полезен.

Шаг 4. Изучите характеристики рисков альтернатив и допустимость риска для лиц, принимающих решения. Если некоторые альтернативы более неопределенны, чем другие, убедитесь, что ключевые различия открыты для лиц, принимающих решения.

Признайте, что выбор способа обобщения информации связан с оценочными суждениями. Опросите лиц, принимающих решения, чтобы изучить их предпочтения в отношении альтернатив с различным уровнем неопределенности.

Шаг 5. Охарактеризуйте степень согласия между экспертами. Рассматривайте разнообразие мнений среди экспертов как возможность получить более глубокое понимание неопределенности и ее последствий для предстоящего выбора. Цель состоит в том, чтобы честно охарактеризовать и задокументировать степень согласия и несогласия.

Зачастую существует возможность уменьшить разногласия путем пересмотра условных допущений, однако стоит остерегаться ложного сближения, которое может произойти, когда люди ищут счастливый консенсус или хотят быстрее закончить работу.

Шаг 6. Ищите способы повышения качества информации. Это работа включает в себя улучшение качества данных, моделирование и исследования, улучшение качества суждений и обсуждений в условиях неопределенности.

Одна из самых распространенных ошибок в принятии решений – это закрепление суждений на единственной альтернативе (базовый вариант, статус-кво и т. д.) и ее корректировка. Однако даже определение «базового варианта» может быть не простым делом. Один из способов минимизировать эту проблему состоит в том, чтобы сначала разработать набор творческих, ориентированных на ценность вариантов, а затем вернуться к разработке базового случая в деталях.

Улучшение альтернатив обычно происходит «итеративно», новые и лучшие альтернативы являются результатом обучения, полученного в результате оценки их последствий. Процесс «итеративного обучения», как правило, начинается с мозгового штурма, который приводит к созданию первого раунда альтернатив – возможно, эталонного случая, пары «соединительных вариантов» и еще нескольких альтернатив. Затем эти альтернативы анализируются и могут подвергаться дальнейшей доработке техническими специалистами, чтобы

полностью конкретизировать их для оценки последствий с использованием моделей или экспертных суждений. Во многих случаях результаты доводятся до сведения рабочей группы, которая рассматривает полученные результаты и удаляет явно неполноценные альтернативы, предлагает уточнения к «реалистичным» альтернативам и формирует совершенно новые альтернативы. Сколько раундов может быть, зависит от контекста решения.

В более сложных ситуациях могут потребоваться четыре или пять раундов, прежде чем будет определена приемлемая альтернатива (или набор альтернатив). Проводятся ли эти раунды уточнения в групповой совещательной среде или некоторые из них проходят с меньшим количеством экспертов или руководителей, также зависит от контекста.

Каждый раунд анализа дает новое представление, которое помогает:

- исключить из дальнейшего рассмотрения слабые альтернативы;
- разработать новые альтернативы, которые, вероятно, будут более эффективными с точки зрения достижения целей;
- понять, каковы основные компромиссы и как все эксперты рассматривают их;
- сузить круг альтернатив, которые имеют хорошие шансы на достижение многочисленных целей и пользуются поддержкой широкого круга заинтересованных сторон и лиц, принимающих решения.

В некоторых случаях «итерация» приведет к более широкому набору альтернатив, вводя возможные новые инициативы или добавляя важные цели. В других случаях «итерация» приведет к меньшему набору альтернатив, избегая доминирующих идей или сосредоточив анализ и обсуждение на конкретных целях. В любом случае анализ и переосмысление альтернатив приводят к повышению качества принимаемых решений. Одна из наиболее важных ролей аналитика в процессе разработки решения заключается в том, чтобы знать, когда следует добиваться большей ясности и структурированности, а когда признать, что основная информация, необходимая для принятия правильного решения, уже имеется в наличии. Помощь в принятии решений связана с созданием умных, широкоприемлемых и высокоэффективных альтернатив, она также заключается в том, чтобы избегать глупых, неоправданных или плохо выполняемых альтернатив.

Маркировка альтернативы. Возможно в процессе разработки альтернатив вы захотите дать им броские сокращенные названия: «осторожный подход», «компромиссное решение» или «список пожеланий Билла». Это приемлемо на ранних стадиях разработки альтернатив, но вы должны будете перейти на более нейтральные названия, как только на столе снова появятся полностью разработанные альтернативы, по нескольким причинам:

1. Люди будут запоминать названия и не заметят, что расчетная производительность не соответствует обещанию. Помните, что когда вы строите стратегии и называете их, например, «дружественными к рынку», вашим намерением может быть создание лучшей альтернативы для рынка.

Тем не менее при итеративной разработке альтернатив, включающей обучение, вы можете в конечном итоге получить другую альтернативу, которая работает так же или лучше для рынка, но имеет безобидное название либо сильно отличаться от первоначального замысла.

2. Люди могут эмоционально реагировать на термины, которые резонируют с их ценностями, не проверяя на самом деле фактическую оценочную производительность альтернативы.

3. Другие люди могут ассоциировать конкретное техническое значение с термином, который не соответствует пониманию участников процесса принятия решения.

В процессе итерации важное место занимает креативность. Идея как проявление творческих способностей должна поддаваться трансформации в успешные действия. Для достижения этого на практике организации, скорее всего, потребуется несколько человек, наделенных широкой компетенцией и владеющих разнообразными навыками.

Креативность как творческое мышление – одно из главных условий успеха в создании инновационных продуктов и услуг, а также выработки нестандартных решений. Без мощного и непрерывного притока свежих идей организации прекратили бы свое существование.

Один из ключевых вопросов для руководителей – как извлечь реальную пользу из творческого потенциала своих сотрудников и, развив этот потенциал, трансформировать его в решения, способные обеспечить организации конкурентные преимущества. Существует

множество различных определений понятия «креативность», используемых для описания творческого процесса принятия решений.

1. Креативность – творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей, а также способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем.

2. Креативность – порождение оригинальных и уместных идей без особого учета их полезности, т. е. совершение того, чего еще никто не делал и включает в себя замысел, изобретение, применение.

3. По определению Алберта Сент Дьорди креативность состоит в том, чтобы посмотреть на то, что видят все, и подумать о том, о чем не подумал никто. Данное определение иллюстрирует способность личности рассматривать ситуацию с другой стороны и видеть благоприятные возможности там, где другие видят лишь проблемы.

4. В рамках некоторых подходов креативность представляется как процесс, состоящий из нескольких последовательных этапов, ведущих к успеху, хотя зачастую и разделенных значительными промежутками времени.

В 1926 году были сформулированы следующие стадии креативного процесса:

- понимание – поиск и формулирование проблемы или возможности;
- подготовка – закладываются основы решения проблемы;
- вынашивание – часто на этом этапе главную роль играют подсознательные мыслительные процессы;
- озарение;
- подтверждение – на этом этапе идею принимают другие люди, подтверждая ее жизнеспособность.

Выделяют пять слагаемых креативности:

- 1) обработка информации;
- 2) созревание идей;
- 3) озарение;
- 4) объединение идей в системное решение;
- 5) сопровождение решения комментариями.

Недостаточное внимание к первому этапу – поиску и формулированию проблемы – приводит к тому, что на стадии озарения решается совершенно иная задача, а не та, которая действительно требует

внимания. Самые передовые творческие методы разработки управленческих решений концентрируют внимание на первоначальной стадии выявления проблемы или возможности, что во многом обеспечивает их успешность.»⁸

Контрольные вопросы

1. Дайте определение «итерации».
2. Какие выделяют стадии процесса обсуждения решений?
3. Какие выделяют пять слагаемых креативности?
4. Что включает в себя «итерация»?
5. Раскройте «итерацию» как счастливый случай.
6. Раскройте «итерацию» как запланированное везение.
7. Раскройте «итерацию» как настойчивость.
8. Раскройте «итерацию» как метод.

Вопросы для самоконтроля

1. Существует множество различных определений понятия «итерация», используемых для описания творческого процесса принятия решений. Раскройте их.
2. Сопоставьте и дайте различия характера креативности адаптивной и радикальной.

Задания для самостоятельной работы

1. Российские особенности процесса разработки и принятия управленческих решений.
2. Неформальные (качественные) методы разработки и принятия управленческих решений.

⁸ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

Практическая часть

Тематика докладов

1. Роль контроля в процессе исполнения государственных решений.
2. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условиях их применения.
3. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации государственных решений.
4. Особенности решений органов исполнительной власти.
5. Особенности решений органов (законодательной) представительной власти.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

В процессе проектирования морских портов инженеры сталкиваются с ситуацией, когда «наилучший» ответ на будущие потенциальные последствия изменения климата будет зависеть от того, как оно будет происходить. В рамках обычного подхода можно было бы сравнить один вариант, разработанный для сценария с низким подъемом уровня моря, включающий сценарий неопределенности, с другим вариантом, разработанным для сценария с высоким подъемом уровня моря. Однако возможно дополнительно разработать альтернативу, которая включает в себя первое строительство на уровне низкого подъема воды (экономичный вариант), но спроектированное с возможностью легко увеличить высоту на один или два метра в нужный момент в будущем. Теперь набор альтернатив более устойчив к неопределенности в отношении того, как изменение климата может проявиться (если вообще проявится), и дискуссия о том, какая альтернатива будет наилучшей, сводится к более приземленным (и гораздо менее неопределенным) техническим и административным вопросам о наиболее экономичном способе обеспечения необходимой гибкости.

Ключевым вопросом, стоящим перед лицами, принимающими решения, является выбор соответствующих критериев проектирова-

ния и процессов принятия решений для строительства с учетом будущих сейсмических событий.

Задание 2

Примером в данном случае будет проблема восстановления популяции лососевых рыб в реках Сибири. Задача проектной команды состояла в том, чтобы помочь группе разработать рамки для координации деятельности ключевых сторон (ученые, рыболовы, региональное правительство) по восстановлению видов.

Отправной точкой стал обзор существующих идей для включения в проект плана восстановления. Изначальный список включает в себя длинный перечень проектов, которые эти три учреждения предложили осуществить. К сожалению, они признали и тот факт, что, скорее всего, никаких новых средств не поступит и фактически в будущем вероятно сокращение бюджета. Это означало, что реализация длинного перечня проектов была нереалистичной, и первым шагом стало переформулирование этой задачи в качестве мероприятия по распределению бюджетных средств.

На начальном этапе обсуждений все стороны согласились с тем, что им следует сопоставить все предлагаемые стратегии с «базовым вариантом». Предполагалось, что это будет простая задача по сбору информации, но оказалось, что определить «базовый вариант» не так просто. Тем не менее рабочая группа согласилась с тем, что это необходимо сделать, поскольку, чтобы начать новые действия, некоторые существующие мероприятия, возможно, придется свернуть или сократить. После нескольких недель административных исследований и анализа наконец-то была дана характеристика объединенных усилий по обеспечению «базового варианта» и представлена рабочей группе в качестве «эталонной стратегии» (т. е. продолжать делать то, что делается в настоящее время).

Основной реакцией участников было удивление, за которым последовало разочарование. Главная проблема заключается в высокой доле совокупных ресурсов, используемых для общих целей и оценке запасов, в отличие от деятельности по финансированию.

Таким образом, после определения целей и показателей эффективности мы помогли разработать и охарактеризовать вероятную эффективность различных стратегий, или «портфелей», состоящих из

набора скоординированных мероприятий, которые могут быть осуществлены при различных уровнях финансирования.

Например, если показателем эффективности является «плотность молоди лососевых» (плотность молоди лососевых рыб в реке, оцененная в кг/м²), то может быть полезно напомнить участникам, как эта река сравнивается с другими с точки зрения плотности лосося.

Если показатель находится вверху списка всех анализируемых рек и по прогнозам останется таковым при всех предлагаемых альтернативах, это может повлиять на то, как лица, принимающие решения, оценивают небольшие изменения плотности рыбы по всем альтернативам.

В другое время и другим участникам было бы полезно, показать фотографии того, как выглядела бы река, если бы плотность рыбы повысилась. Такая информация имеет решающее значение для оказания помощи лицам, принимающим решения, в вынесении обоснованных суждений о значении заявленных последствий и степени их относительной важности.

В конечном итоге уточнение существующих стратегий привело к разработке инструмента принятия решений, который помог бы участникам разрабатывать новые стратегии в рамках различных уровней бюджетных ограничений. Каждый из альтернативных вариантов был оценен на основе его предполагаемой эффективности по отношению к указанным целям и показателям эффективности.

Задание 3

В основу кейса взяты исследования Paul Nutt, который занимался проблемами развития территорий коренных народов Америки. В своем исследовании Paul рассмотрел более 400 решений, сделанных менеджерами, и пришел к выводу, что одной из основных ошибок была частая «спешка в суждении» и неправильное понимание решений как неотложных, что в конечном итоге привело к существенному кризису.

На раннем этапе необходимо было принять решение о том, как проводить консультации с проживающими в стране коренными народами относительно вариантов развития территорий, связанных с рыболовством, охраной природы, производством электроэнергии, отдыхом, инфраструктурой, наводнениями и сохранением культурных

ценностей. Общий процесс принятия решений осуществлялся в течение 18 месяцев и включал в себя постановку четких целей, хотя очевидно, что они не были достаточно четкими. В качестве ключевых были определены следующие моменты: рентабельность, обеспечение рабочих мест коренным жителям, справедливость распределения доходов, обеспечение интересов общин.

В исследовании Paul отмечает, что менеджеры часто необоснованно ограничивают поиск альтернатив и вместо этого ищут комфорт, который приходит от «принятия одной идеи на ранней стадии». Результатом этого стала неспособность найти новаторские решения и зачастую создание того будущего, которое было наименее желательным. Эта стратегия также предполагает непредвиденные задержки и затраты на защиту «удобного решения».

Исследователь рассуждает о том, как ответственность за принятие решения в сочетании с ощущением того, что задержка может свидетельствовать о неспособности справиться с процессом или затягивании его побуждает менеджеров отдавать предпочтение быстрым (а иногда и необдуманным) действиям, результатом которых является «нежелание появления альтернатив».

В итоге выбор метода консультаций для коренных народов занял около одного месяца. После того как этот вопрос был решен и начался основной процесс принятия решений, внимание было обращено на устранение неопределенностей, связанных с последующим изучением предлагаемых вариантов. Были предложены исследования для устранения этих неопределенностей и облегчения оценки последствий – длинный список альтернатив с общими расходами, превышающими выделенный бюджет исследования. Необходимо было принять решение о выборе набора исследований для финансирования.

Далее были определены цели и меры, конкретно касающиеся отбора исследований, и они были связаны со сроками представления информации, качеством информации и актуальностью принимаемых решений. Этот процесс принятия решений продолжался около месяца (впоследствии исследования проводились в течение шести месяцев до возобновления общего процесса принятия решений). Наконец, после того как был представлен краткий перечень альтернативных вариантов развития территории, стало ясно, что несколько важных неопре-

деленностей остаются нерешенными, но имеют принципиальное значение.

Эти неопределенности затрагивали только одну часть системы (одну реку в серии из трех взаимосвязанных рек и водохранилищ), поэтому решения по этой части системы принимались отдельно. Для уменьшения выявленных неопределенностей была разработана экспериментальная программа, включающая последовательность экспериментальных выпусков потока, каждый из которых длится два года. Были предложены разные экспериментальные проекты, включающие различные скорости потока, длительности и интенсивности мониторинга. Цели были связаны с подмножеством результатов, включая биомассу рыбы, доходы от электроэнергии и расходы на мониторинг.

Этот пример подчеркивает определенный нюанс. Решения об управлении ресурсами эволюционируют, и проблемы возникают в ходе обсуждения основных предложений. Во многих случаях эти небольшие, но тем не менее критические проблемы могут быть эффективно решены с помощью процесса «итерации» при участии всех заинтересованных сторон, который осуществляется в контексте более широкого решения.

Тесты

Вариант 1

1. Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

1. «Матрешки».
2. «Цветочки».
3. «Елочки».
4. «Зонтика».

2. Какой из неформальных методов прогнозирования позволяет получать наиболее ценную информацию?

1. Наглядная информация.
2. Промышленный шпионаж.
3. Письменная информация.
4. Информация в глобальных сетях.

3. Творчество менеджеров в процессе управления реализуется с помощью...

1. Функций менеджмента.
2. Диагностики проблемы.
3. Повышения качества продукции.
4. Внедрения эффективной системы премирования.

4. Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

1. Запугивания снижением зарплаты.
2. Угрозой увольнения.
3. Угрозой понижения в должности.
4. Возможностью ущемления самолюбия.

5. Какая из перечисленных способностей менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

1. Работоспособность.
2. Прогнозирование человеческого поведения.
3. Лидерство.
4. Прогнозирование спроса на продукцию.

Вариант 2

1. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

1. Управленческие действия;
2. Управленческая ситуация;
3. Управленческое решение;
4. Управленческие функции.

2. Базовая управленческая категория - это:

1. Управленческая функция;
2. Проблемная ситуация;
3. Управленческое решение;
4. Управленческие действия;
5. Управленческая цель.

3. Классификация решений имеет значение для:

1. Оценки качества решений;
2. Определения состава исполнителей решений;
3. Анализа содержания решений;

4. Выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

4. Группа решений, выделенная по временному признаку -

это:

1. Стратегические и тактические;
2. Индивидуальные и коллегиальные;
3. Долгосрочные и краткосрочные;
4. Глобальные и локальные.

5. Группа решений, выделенная по информационному при-

знаку - это:

1. Документированные и не документированные;
2. Долгосрочные и краткосрочные;
3. Детерминированные и вероятностные;
4. Однокритериальные и многокритериальные.

Вариант 3

1. Где формируется качество решения?

1. На стадии реализации;
2. На стадии разработки;
3. На всех стадиях;
4. На стадии утверждения.

2. Где формируется эффективность решения?

1. На стадии утверждения;
2. На стадии реализации;
3. На стадии разработки;
4. На всех стадиях.

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

1. Количество участников разработки решения;
2. Полнота анализа проблемной ситуации;
3. Ответственность исполнителей;
4. Глубина анализа ситуации;
5. Методы анализа.

4. Факторы своевременности решения - это:

1. Мотивация разработчиков решения;

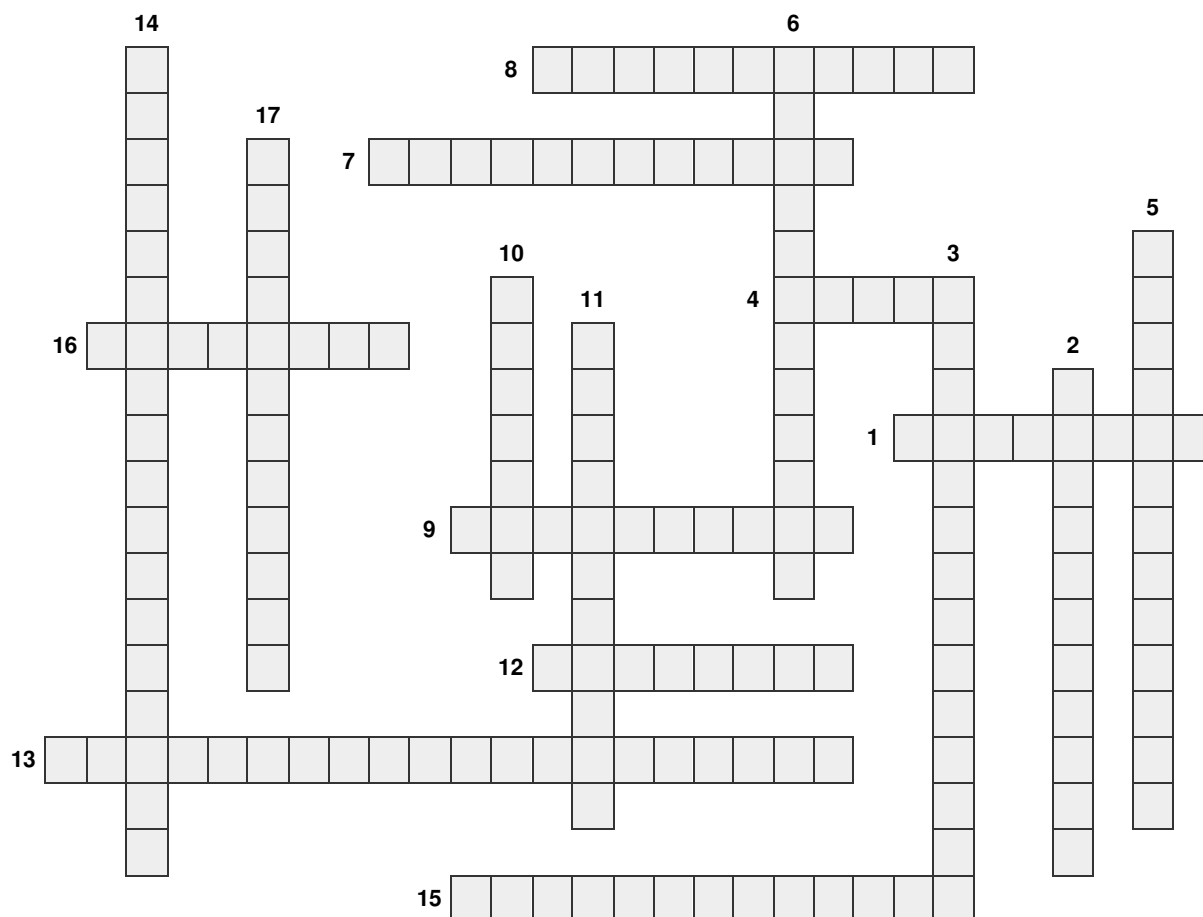
2. Форма разработки решения;
3. Методы разработки решения;
4. Контроль выполнения решения.

5. Факторы реальности решения - это:

1. Наличие финансовых ресурсов;
2. Сложность ситуации;
3. Наличие материальных ресурсов;
4. Мотивация исполнения.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Свойство статистического метода, характеризующее независимость влияния на результат исследования различного рода выбросов, устойчивость к помехам.

3. Термин, в самом широком смысле означающий разумность, осмысленность, противоположность иррациональности.
5. Индивидуальное качество воли человека, связанное со способностью и умением (навыком) самостоятельно и своевременно принимать ответственные решения и упорно реализовывать их.
6. Фактически существующий, настоящий, важность, значительность чего-либо для настоящего момента, современность, злободневность.
10. Лицо, выбранное гражданами в органы власти (часто в законодательную/представительную власть).
11. Состояние внутренней среды здания, которое оказывает как положительное, так и отрицательное воздействие на человека, характеризуется показателями температуры, подвижности и влажности.
14. Способность устанавливать контакт с собеседником, умение быстро адаптироваться в незнакомой обстановке, новой рабочей среде.
17. Умение приспосабливаться к устоявшимся в коллективе правилам, нововведениям за счет разделения этих устоев и ценностей.

По горизонтали:

1. Понятие, выработанное для отображения социальной природы человека, рассмотрения его как субъекта социокультурной жизни, определения его как носителя индивидуального начала, самораскрывающегося в контексте социальных отношений, общения и предметной деятельности.
4. Лицо в какой-либо группе, организации, команде, подразделении, пользующееся большим признанным авторитетом, обладающее влиянием, которое проявляется как управляющие действия.
7. Способность системы возвращаться в исходное состояние после внешних воздействий и продолжать работу без изменения функциональных характеристик.
8. Способ управления обществом.
9. Политико-правовой режим или принцип реального действия права в государстве, при котором государственные органы, должностные лица и граждане строго соблюдают правовые нормы и в первую очередь законы.
12. Мобильность, приспособляемость организаций и лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью, к перемене условий;

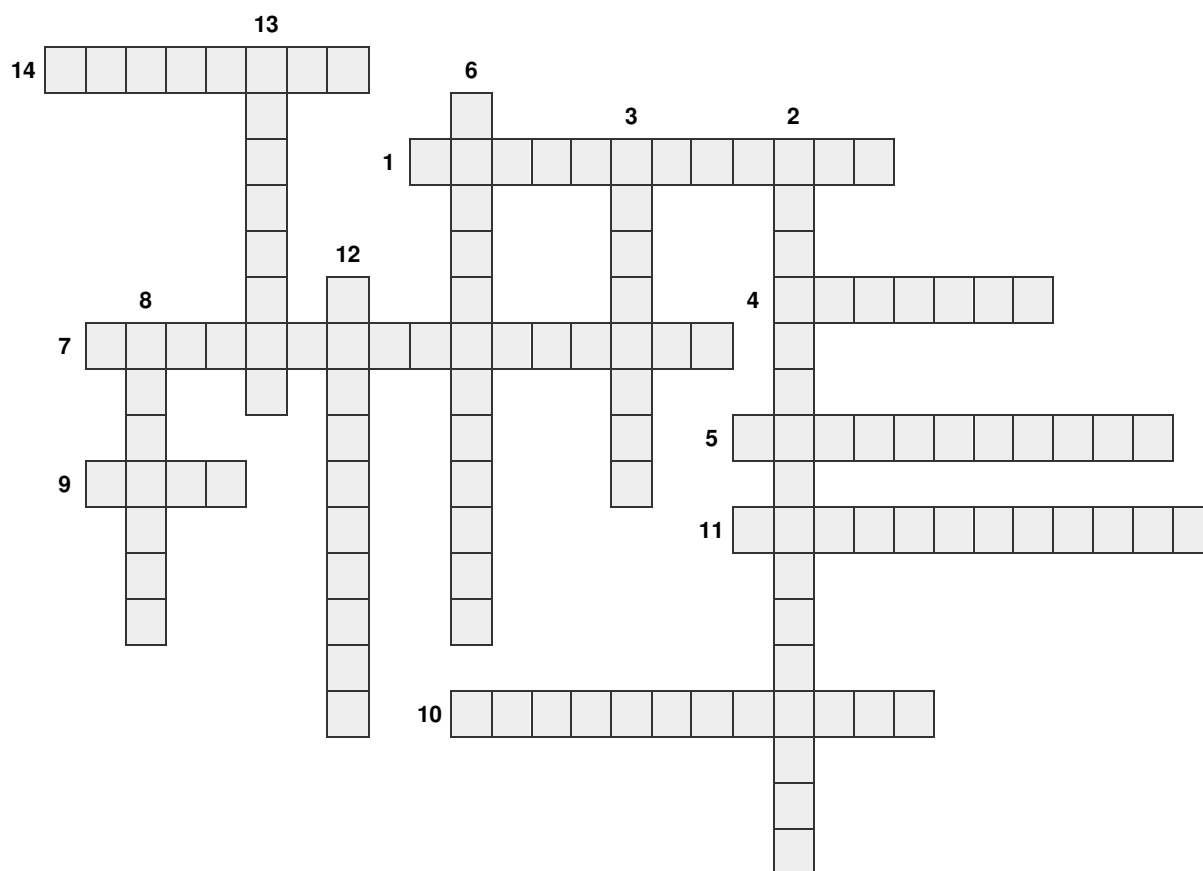
умение, способность быстро изменить способ действий хозяйственно-го субъекта.

13. Черта характера или выработанная, ставшая привычкой склонность человека к соблюдению правил работы и норм поведения.

15. Способность достигать цели и в течение долгого времени и придерживаться ее.

16. Предположение или догадка, утверждение, которое в отличие от аксиом и постулатов требует доказательства.

Кроссворд 2



По горизонтали:

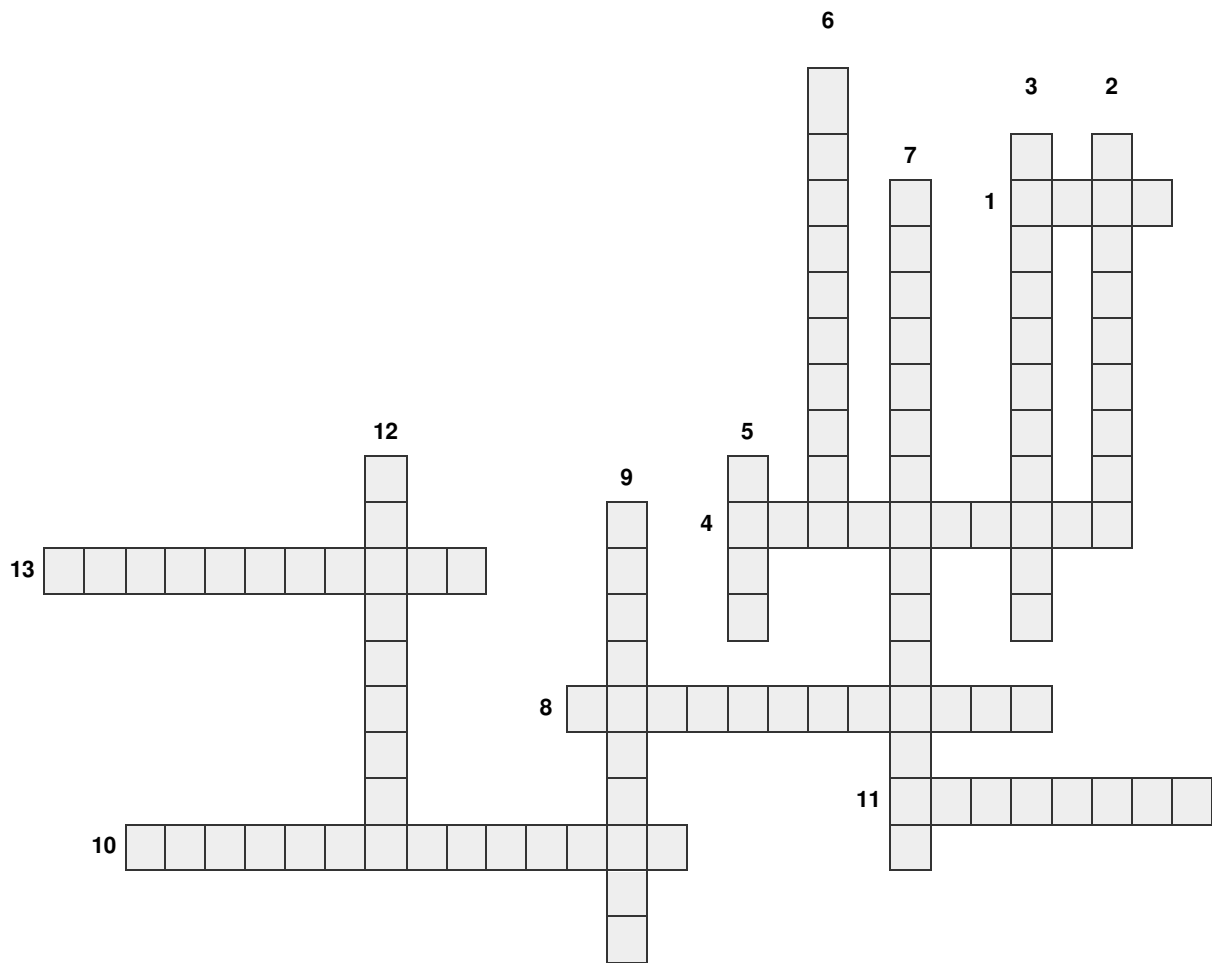
1. Какое суждение является важным источником неопределенности в оценке последствий?
4. В рамках некоторых подходов креативность представляется как ...?
5. Адаптивные стратегии продвигались в течение многих лет под названием какого менеджмента?

7. Данная концепция была сформулирована в Рио-де-жанейрской декларации по окружающей среде и развитию Организации Объединенных Наций (1992 год), какой это принцип?
9. Принцип предосторожности предполагает, что существует одна конечная точка такая, которая по своей сути является важной и более подверженной риску, чем другая?
10. По определению Алберта Сент Дьорди что состоит в том, чтобы посмотреть на то, что видят все, и подумать о том, о чем не подумал никто. Данное определение иллюстрирует способность личности рассматривать ситуацию с другой стороны и видеть благоприятные возможности там, где другие видят лишь проблемы?
11. Одна из самых распространенных ошибок в принятии решений – это закрепление суждений на единственной ... (базовый вариант, статус-кво и т. д.) и ее корректировка?

По вертикали:

2. Повышение качества суждений в условиях чего?
3. Третий способ повышения качества информации для принятия решений заключается в повышении чего совещательной среды, в которой неопределенность обсуждается участниками процесса принятия решений?
6. Для кого этот вопрос является ключевым: как извлечь реальную пользу из творческого потенциала своих сотрудников и, развив этот потенциал, трансформировать его в решения, способные обеспечить организации конкурентные преимущества?
8. Любые усилия по повышению качества информации приводят к принятию эффективных и хорошо структурированных чего?
12. Улучшение альтернатив обычно происходит как?
13. Эта концепция вытекает из наблюдения, что иногда альтернативы, которые предпочтительны в наиболее вероятных условиях, работают особенно плохо, если возникают менее вероятные условия и их эффективность является чувствительной к ключевым предположениям, какое это управление?

Кроссворд 3



По вертикали:

2. Самый распространённый пример неитеративного процесса — это ... модель?
3. Основная цель не заключается в простом внедрении правильных методов ведения проекта и средств, а в ... проектной деятельности и повышении ее качества, т.е., в конечном итоге, получении максимальных бизнес выгод от того проекта, который должен быть организован?
5. Зачастую причина чего состоит в том, что все затруднения обнаруживаются в один момент в рамках одного интеграционного процесса, происходящего на завершающем этапе. В таком случае из-за единственной проблемы останавливается вся команда?
6. О какой стадии идёт речь: закладываются основы решения проблемы?

7. Какая из перечисленных способностей менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?
9. Другой способ повышения эффективности решений - проведение их ...?
12. О какой стадии идёт речь: поиск и формулирование проблемы или возможности?

По горизонтали:

1. На шаге составления плана и требований итеративного процесса определяется?
4. На этом шаге создаётся первая итерация продукта реализации проекта?
8. После получения первой итерации производится её ... наиболее подходящим способом?
10. О какой стадии идёт речь: на этом этапе идею принимают другие люди, подтверждая ее жизнеспособность?
11. Это - установленный временной отрезок в рамках проекта, на протяжении которого осуществляется производство стабильной работающей версии продукта. К ней прилагаются установочные скрипты, сопровождающая документация, прочие артефакты, которые необходимы для применения данного релиза?
13. О какой стадии идёт речь: часто на этом этапе главную роль играют подсознательные мыслительные процессы?

Рекомендуемая литература

1. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. для академ. бакалавриата / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2016. – 431 с. – ISBN 978-5-534-03115-7.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. – 576 с. – ISBN 5-85173-059-5.
3. Валеева, Е. О. Государственное управление социально-экономическими и политическими процессами / Е. О. Валеева. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. – 111 с. – ISBN 978-5-905916-87-8.

Тема 10. МЕТОДЫ КОЛИЧЕСТВЕННОГО АНАЛИЗА ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

«Решение проблемы сводится к пониманию меры успеха. Уровень успешности решения определяется целями исследования и группой субъектов, входящих в процессы разработки и реализации тех или иных решений. Естественно, проще сравнить субъекты по какому-либо одному признаку, будь то прибыль предприятий, рост баскетболистов или популярность футбольных клубов. Но, как правило, требуется оценить множество факторов. Если их невозможно определить, тогда нужно сделать так, чтобы меры оценки использовались, когда нет подходящих естественных показателей или когда релевантность косвенной оценки является незначительной.

Меры или шкалы оценки обычно сообщают о влиянии непосредственно, но используют шкалу, которая построена для текущего решения, а не уже широко используется. Ключевое преимущество хорошо разработанных построенных шкал заключается в том, что они облегчают включение трудноизмеримых вещей в качестве части системы оценки. Хорошо продуманные индексы позволяют последовательно оценивать эти трудно поддающиеся количественной оценке вещи. В результате они имеют важные технологические преимущества, являются мощным инструментом для налаживания диалога и служат наглядным доказательством того, что в основе принятия решений лежит нечто новое и отличное. Цель заключается не в количестве или общем соотношении, а в четком описании того, как на важные вещи должны влиять потенциальные управленческие действия. Построенные показатели эффективности на самом деле довольно распространены в повседневной жизни, даже если у них нет общего названия.

Хорошо известны такие примеры, как шкала Рихтера для землетрясений, шкала Апгара для новорожденных (которая сочетает в себе пять отдельных функций для обозначения общего состояния здоровья новорожденного) и система оценки Michelin для ресторанов. Со временем они стали настолько широко использоваться и интерпретироваться, что функционируют почти как естественные меры. Большин-

ство людей обычно понимают, что землетрясение 3,0 балла менее серьезно, чем 7,0 (хотя многие не понимают, что эта шкала логарифмическая). Врачи знают, что нужно немедленно реагировать, когда Апгар новорожденного падает ниже 3. Построенные шкалы используются в медицине для измерения всех видов физических и эмоциональных реакций. 7-балльная шкала сонливости Стэнфорда, например, колеблется от «чувствую себя активным, живым, бдительным, бодрствующим» до «почти в задумчивости, трудно оставаться в сознании» и используется для сообщения уровня сонливости пациентов с нарушениями сна. Как показывают эти примеры, продуманно разработанные и построенные индексы могут значительно облегчить принятие решений путем точного определения фокуса внимания и обеспечения последовательности в оценке.

Методы измерений могут варьироваться от самых простых до сложных и высокоспецифичных. Существует три типа показателей: простые рейтинговые шкалы, определенные шкалы влияния и взвешенные индексы. Простые рейтинговые шкалы – это, как правило, от трех до десяти точечных шкал, которые запрашивают относительные баллы по интересующему результату. Они обычно используются несколькими способами. Во-первых, это опросы населения, например, «Оцените по шкале от 1 до 7 качество окружающей среды в вашем районе». В этом контексте простые рейтинговые шкалы работают довольно хорошо, отчасти потому, что когда большое количество людей отвечают на вопросы, используя такую шкалу, любые различия в том, как они интерпретируют ее, имеют тенденцию усредняться. Это не относится ко второму способу, когда эксперту предлагается присвоить оценку по шкале для представления ожидаемого воздействия альтернативы. Хотя обычно они просты в разработке и администрировании, рейтинговые шкалы имеют потенциальные проблемы, если пытаться их использовать для передачи последствий альтернатив.

Предположим, что шкала измерений используется для назначения и представления прогнозируемых последствий управленческого воздействия на среду обитания. Если точки шкалы не определены однозначно, то может возникнуть отсутствие ясности и согласованности относительно того, что именно подразумевается под различными оценками: если один альтернативный показатель равен пяти, а другой

двум, то насколько лучше второй альтернативный показатель по отношению к первому? Будет ли у двух людей одна и та же интерпретация? Лучшие и худшие границы шкалы особенно критичны, но редко определяются. Является ли «худший» случай банкротством компании или потерей 10 % рынка? Это имеет значение, потому что в какой-то момент лицо, принимающее решение, будет вынуждено компенсировать эту разницу с помощью других инструментов.

Таким образом, важно, чтобы лицо, принимающее решение, имело некоторое представление о том, насколько значимы последствия в абсолютном смысле, и простые рейтинговые шкалы не обеспечивают этого. В целом для большинства целей принятия решений простые рейтинговые шкалы не являются адекватными. Тем не менее они действительно должны играть определенную роль, особенно на начальных этапах процесса принятия решений, когда он намечается.

Более эффективный подход заключается в разработке «определенной шкалы воздействия», которая сочетает числовую шкалу с описательным методом, что приводит к определению нескольких дискретных и четких уровней воздействия. В описательной части следует указать на небольшой набор факторов, которые последовательно используются для определения различных уровней воздействия.

Так, чтобы сравнить степень общественной поддержки или сотрудничества для различных вариантов размещения объектов можно использовать два фактора: количество групп, выступающих «против» или поддерживающих объект, и силу их поддержки/оппозиции. При использовании такой шкалы уровень поддержки может последовательно оцениваться в разных сообществах, и лица, принимающие решения, могут подумать о том, стоит ли тратить средства на поддержку этих сообществ. Экспертам предлагается оценивать риски по интересующему их результату, часто используя простые обозначения низкого, среднего и высокого риска.

К сожалению, язык риска является одновременно двусмысленным и обремененным ценностями. Предположим, вам говорят, что «риск невелик». Что бы это могло значить? Это может означать, что вероятность его наступления невелика или вообще отсутствует. Или это может означать, что риск низок по сравнению с выгодами для общего дела. Этот вид оценки происходит постоянно: оценщики хоть и

неявно, но все же идут на компромиссы и делают оценочные суждения при присвоении уровня риска. В случае, что «риск высок», опять есть несколько интерпретаций. Если снижение риска не стоит больших затрат, то эта двусмысленность не имеет значения. Но если имеют место компромиссы, то лица, принимающие решения, должны знать больше, чем они обычно узнают через рейтинги рисков.

При разработке шкал полезного воздействия необходимо решить ряд важных методологических вопросов. Они не являются технически сложными и могут быть выполнены любым менеджером, но действительно требуют внимания. Взвешенные индексы напоминают описание линейных моделей величин. Взвешенный индекс подобен модели стоимости для одной цели. Он разбивает одну цель на ее составные части, а затем взвешивает и агрегирует их.

Это означает, что взвешенные индексы объединяют технические и ценностные суждения. После оценки эффективности или оценки воздействия для каждого компонента по каждой альтернативе каждому компоненту присваивается «весовое значение важности», которое включает в себя сочетание ценностных и технических суждений. Затем взвешенная оценка рассчитывается для каждой альтернативы и используется для сравнения альтернатив с точки зрения их эффективности по построенному показателю.

Рассмотрим альтернативный подход, заключающийся в разработке определенной шкалы воздействия, основанной на том, сколько людей будет затронуто тем или иным решением. Он ориентирован на ценностные показатели. Один из способов измерения в данном подходе заключается в работе с заинтересованными сторонами для построения определенной шкалы воздействия. Например, описание значения «А» без потерь, «В» – незначительные неудобства для небольшого числа людей, «С» – значительные неудобства для небольшого числа людей, «D» – значительные неудобства для большого числа людей. Каждый из этих уровней потерь сопровождается более полным словесным описанием, так что «незначительные» и «значительные» неудобства более четко определены. Этот подход считается нелинейным, т. е. потеря значения от уровня «В» до уровня «С» больше, чем потеря значения от «С» до «D». Эта нелинейность может быть или не быть тем, что нужно исследовать дальше.

Альтернативным подходом может стать разработка количественно-качественной меры, которая будет включать определение нескольких уровней качества воздействия. Что именно следует выбрать – определенную шкалу воздействия или количественно-качественную шкалу, – зависит от предпочтений заинтересованных сторон и лиц, принимающих решения, а также от характера принимаемого решения.

Определенная шкала воздействия обеспечивает меньшую степень дискриминации, но позволяет присваивать относительные значения. Количественно-качественная мера делает неявное оценочное суждение своим вычислением, т. е. она присваивает то же значение 1000 человеко-часам при 50%-ной потере удобства, что и для 10000 человеко-часам при 5%-ной потере. Лицам, принимающим решения, в ходе обсуждений с заинтересованными сторонами необходимо решить, какие из них наилучшим образом отражают то, как люди оценивают реальное или относительное воздействие. Например, в секторе здравоохранения выгоды от инвестиций в различные медицинские процедуры или оборудование могут быть оценены через корректировку на «продолжительность жизни», «качество лет жизни» или показатель, используемый в западных странах «QALYS», который описывает период жизни с поправкой на качество.

Перейдем к не менее важному вопросу, связанному с механизмами сопоставления альтернатив на основе разработанных инструментов и шкал измерений. На ранних стадиях планирования в качестве потенциального решения можно выделить десятки отдельных действий. Как только вы начнете создавать альтернативы, которые будут подвергнуты серьезному рассмотрению, важно подумать о двух вещах:

- сколько времени и ресурсов вы можете потратить на анализ;
- сколько альтернатив вы можете представить экспертам для тщательного группового обсуждения.

Количество альтернатив, которые вы можете анализировать, во многом зависит от того, какие технические ресурсы и аналитические инструменты у вас есть. С другой стороны, число альтернатив, которые вы можете представить для обсуждения группой, более ограничено. На любом заседании совещательной группы трудно осмысленно работать более чем с шестью или восемью альтернативами.

Конечно, это зависит от характера альтернатив, сложности последствий и компромиссов, а также навыков и динамики группы, но в качестве ориентира предпочтительное число составляет более четырех и менее десятка. Если вы представляете окончательный набор альтернатив руководителям высшего звена (как в государственном, так и в частном секторе), вам нужно будет представить не более трех или четырех. Если они требуют дополнительного персонала, большего количества денег или информации, чем имеется в наличии, то они вряд ли будут приняты или приведут к каким-либо изменениям в результатах. Подобные ограничения служат напоминанием о том, что альтернативы должны быть реалистичными, но в то же время служат препятствием для новаторского мышления и творчества.

Проблема с ограничениями заключается в том, что трудно понять, насколько они фиксированы. Являются ли они реальными фиксированными ограничениями или при наличии соответствующего обоснования они могут быть сняты или ослаблены. Бывает и так, что ограничения просто отражают зону влияния людей в комнате или их кругозор. Временные ограничения являются особым видом политических ограничений, которые заслуживают особого упоминания. Многие альтернативы были отвергнуты, потому что они не могли быть реализованы вовремя.

Ограничения могут быть результатом административных границ или политических решений, в этом случае мы не можем на них влиять, потому что это выходит за рамки определенной области проблемы, за пределы юрисдикции лица, принимающего решение, или превышает бюджет, ресурсы и сроки, выделенные на процесс. Однако если вы понимаете, что проблема может быть решена более эффективно или творчески, сделайте обоснование для необходимых изменений, которые могут потребовать привлечения большего числа людей, более крупных бюджетов, изменений в наборе лиц, принимающих решения, или даже в законодательстве.

Многие ограничения, сформулированные с точки зрения осуществимости, на самом деле являются либо преждевременными и потенциально очень неточными предсказаниями относительно эффективности, либо оценочными суждениями. Для отбора альтернативных вариантов можно использовать истинные ограничения технической

осуществимости. В некоторых случаях это может означать, что он не пройдет определенный финансовый план, скажем, внутренние требования к доходности компании. В некоторых контекстах это допустимый план. В других случаях это может быть просто личное ценностное суждение человека о том, сколько что-то должно или не должно стоить. Этот вопрос следует рассмотреть на этапе компромиссов.»⁹

Контрольные вопросы

1. Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности, дайте им определение.
2. В чем заключается сущность поиска альтернатив?
3. Перечислите и расскажите об ошибках в процессе принятия решений, вызванных ограниченностью ментальных возможностей человека и его естественными склонностями.
4. Какие существуют стадии принятия решений?
5. Расскажите про мониторинг выполнения выбранного решения.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?
2. Что имеет большее значение для эффективного и своевременного принятия управленческого решения?
3. С какой процедуры должен начинаться процесс определения эффективности управления организацией?

Задания для самостоятельной работы

1. Назовите методы и критерии оценки для сравнения и оценки имеющихся альтернатив решения проблем.
2. В таблице приведен список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

⁹ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

Организационные решения

Список решений	Да	Нет
Наем специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию		
Доведение мастером до рабочих дневного задания		
Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
Решение начальника о возможности официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
Согласие руководителя на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
Определение годовичного задания для ассистента профессора		
Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя большими городами		

Практическая часть

Тематика докладов

1. Условия и факторы качества управленческих решений.
2. Информационная поддержка принятия управленческих решений.
3. Использование математических моделей при решении проблем управления запасами.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Принятие решений в управлении проектами.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Существуют два конкурирующих проекта для разработки полезных ископаемых, каждый из которых влияет на три различных типа среды обитания диких животных. Предположим, что среда обитания «В» в два раза более экологически ценна, чем среда обитания «А», т. е. требуется два гектара среды обитания «А», чтобы компенсировать потерю одного гектара среды обитания «В». Среда обитания «С» менее ценна, чем среда обитания «А». Требуется только половина гектара среды обитания «А», чтобы компенсировать потерю одного гектара среды обитания «С». Теперь предположим, что нужно сравнить два варианта с точки зрения их воздействия на среду обитания дикой природы. Приведем расчет средневзвешенной площади местообитаний в двух вариантах. Оба варианта затрагивают 900 гектаров местообитаний.

Вариант 1 затрагивает 200 гектаров местообитаний «А», 300 гектаров местообитаний «В» и 400 гектаров местообитаний «С».

Вариант 2 затрагивает 200 гектаров местообитаний «А», 100 гектаров местообитаний «В» и 600 гектаров местообитаний «С».

Взвешенная оценка местообитаний демонстрирует, что вариант 2 оказывает меньшее воздействие на среду обитания диких животных. Это простой пример, поскольку он включает в себя взвешивание важности различных типов ареалов обитания, все из которых представлены в гектарах. Некоторые взвешенные индексы объединяют качественно различные воздействия, т. е. воздействия, которые регистрируются в разных единицах измерения. Тот же процесс применяется для взвешивания и суммирования эффектов.

Задание 2

Предположим, что вспышка распространения жалящего муравья приведет к потере ценной рекреационной деятельности. В частности, ожидается, что вспышка приведет к потере возможности парка принимать туристов и исследователей на срок до 3 месяцев. Как можно

оценить потери от рекреации и последствия различных управленческих мер по ограничению этих потерь?

Одним из способов оценки потерь было бы использование любого из различных экономических методов (методов условной оценки или моделей стоимости поездок) для разработки показателя готовности резидентов платить за сокращение популяции или ликвидацию этого вредителя. Для многих людей вопрос, сколько бы вы были готовы заплатить, чтобы уменьшить или устранить уровень раздражения, был бы не совсем понятен, поскольку это ненормальная рыночная сделка (доступ к пляжу является бесплатным). Люди идут в парк для получения бесплатного семейного отдыха на природе (способствует укреплению семейных отношений, улучшает здоровье, позволяет расслабиться, обеспечивает возможность пообщаться с друзьями и т. д.).

Заинтересованные стороны будут больше обеспокоены потерей качества рекреационного опыта, чем его стоимостью, а лица, принимающие решения, будут обеспокоены возмущением общества по поводу этой потери.

Задание 3

Рассмотрим пример о первом совещании группы с участием многих заинтересованных сторон с целью определения альтернативного способа управления очисткой опасного объекта от отходов. На первом совещании часто возникают причины, по которым предлагаемые альтернативы не могут быть осуществлены:

1) промышленное сообщество предлагает уровень остаточного загрязнения землепользования, который, по утверждению экологической организации, превышает нормативный;

2) природоохранная организация предлагает альтернативные варианты, которые касаются проблем качества воды ниже по течению от объекта, а представители промышленности утверждают, что это не имеет места;

3) правительство настаивает на двухлетнем графике очистки, который, по мнению представителей промышленности, неосуществим и не может быть выполнен;

4) сообщество предлагает новую технологию, которую другие заинтересованные стороны считают невероятно дорогой.

Какие вы видите проблемы и вопросы, которые можно сформулировать для второго совещания?

Тесты

Вариант 1

1. Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

1. Установление некоего среднего в результате спора двух сотрудников.

2. Уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой.

3. Принятием решения аудитивно, учитывающего мнение всех заинтересованных сторон.

4. Уменьшением выгоды.

2. Какой смысл вкладывается в слово «риск» при принятии решений?

1. Степень значимости проблемы для общей деятельности фирмы.

2. Степень влияния неправильно решенной проблемы на служебное положение руководителя.

3. Уровень определенности, с которой можно прогнозировать результат.

4. Уровень превышения своих полномочий.

3. Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

1. Если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать.

2. По точности реализации решения возможна оценка квалификации подчиненных.

3. Надежность административной структуры.

4. Проверка надежности экспертной структуры.

4. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...

1. Выбор оптимального варианта решения.
2. Уяснение проблемы.
3. Постановка задачи.
4. Разработка вариантов решения.

5. На этапе «Анализ ситуации» осуществляется...

1. Установление фактических значений показателей и анализ отклонений от нормативных значений.
2. Только установление фактических значений показателей.
3. Только анализ отклонений от нормативных значений.
4. Только назначение нормативных значений показателей.

Вариант 2

1. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

1. Анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
2. Логические мыслительные операции;
3. Выбор методов разработки решения;

2. Нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

1. Юридический;
2. Информационный;
3. Психологический;
4. Организационный.

3. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни – это:

1. Цели;
2. Проблемы;
3. Разделение труда;
4. Профессионализм;
5. Актуальность.

4. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни – это:

1. Актуальность;
2. Влияние на интересы субъекта разработки;
3. Влияние на интересы коллектива работников;
4. Разделение труда.

5. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности?

1. Да
2. Нет

Вариант 3

1. Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности?

1. Нет
2. Да

2. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса ...?

3. Управленческое решение – это инструмент ... субъекта на объект?

4. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:

1. Цели;
2. Функции;
3. Действия;
4. Проблемы;
5. Решения.

5. Управленческое решение – это выбор альтернативы...?

Вариант 4

1. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

1. Формализованные и неформализованные;
2. Корректируемые и некорректируемые;
3. Документированные и не документированные;
4. Стратегические и тактические.

2. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

1. Традиционные нетипичные;
2. Корректируемые и некорректируемые;
3. Индивидуальные и коллегиальные;
4. Глобальные и локальные.

3. Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

1. Стратегические и тактические;
2. Глобальны и локальные;
3. Формализованные и неформализованные;
4. Однокритериальные и многокритериальные.

5. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

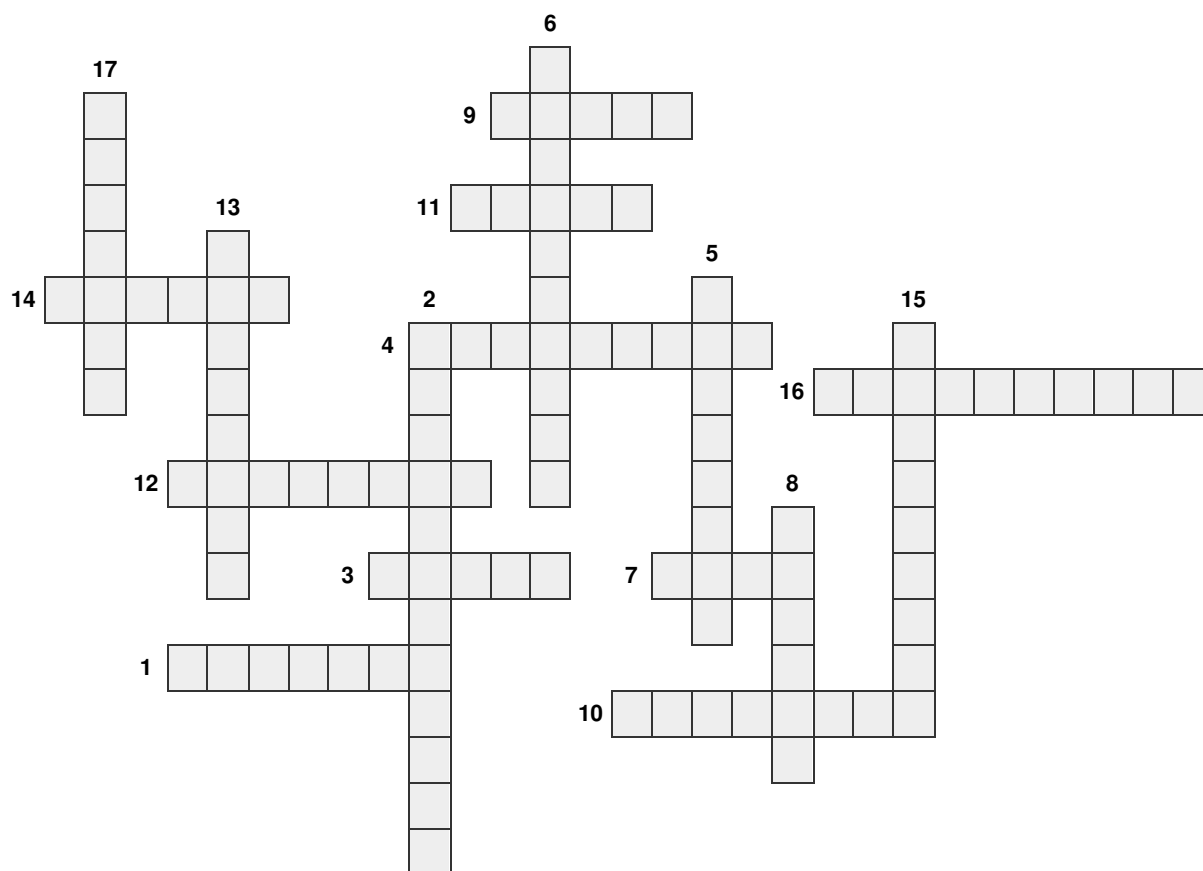
1. Долгосрочные и краткосрочные;
2. Стратегические и тактические;
3. Индивидуальные и коллегиальные;
4. Глобальные и локальные.

6. Группа решений, выделен по значимости цели - это:

1. Детерминированные и вероятностные;
2. Стратегические и тактические;
3. Формализованные и неформализованные;
4. Традиционные и нетипичные.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Орган государственного управления отдельной сферой деятельности.

5. Разрешение на право либо право на выполнение некоторых действий, которое может удостоверяться (подтверждаться) одноименным документом.

6. Наука, изучающая население и закономерности его воспроизводства.

8. Механизм организации и регулирования совместной деятельности.

13. Законченный отрывок письменной или устной речи (текста), общий смысл которого позволяет уточнить значение входящих в него отдельных слов, предложений и т. п.

15. Совокупность наук о ведении хозяйства, вид социальной науки, изучающей взаимоотношение людей в процессе производства, потребления, распределения и обмена товаров или услуг.

17. Лицо, обладающее специальными познаниями и привлекаемое органами расследования, судом, арбитражем для проведения экспертизы.

По горизонтали:

1. Соглашение между собой двух или более сторон (субъектов) по какому-либо вопросу с целью установления, изменения или прекращения правовых отношений.

3. Один из видов монологической речи, публичное, развернутое официальное сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

4. Право на отсрочку платежа по долговому обязательству, предоставляемое в административном или судебном порядке (в отличие от договорной отсрочки).

7. Некоторый временной промежуток в экономике, во время которого может происходить одна из 4 фаз: депрессия, рост, пик, спад (кризис).

9. Зафиксированная на каком-либо материальном носителе человеческая мысль; в общем плане связная и полная последовательность символов.

10. Набор правил, которые предписывают человеку определенное поведение с присущими ему переживаниями и мыслями, оказывая на него тем самым управленческое воздействие.

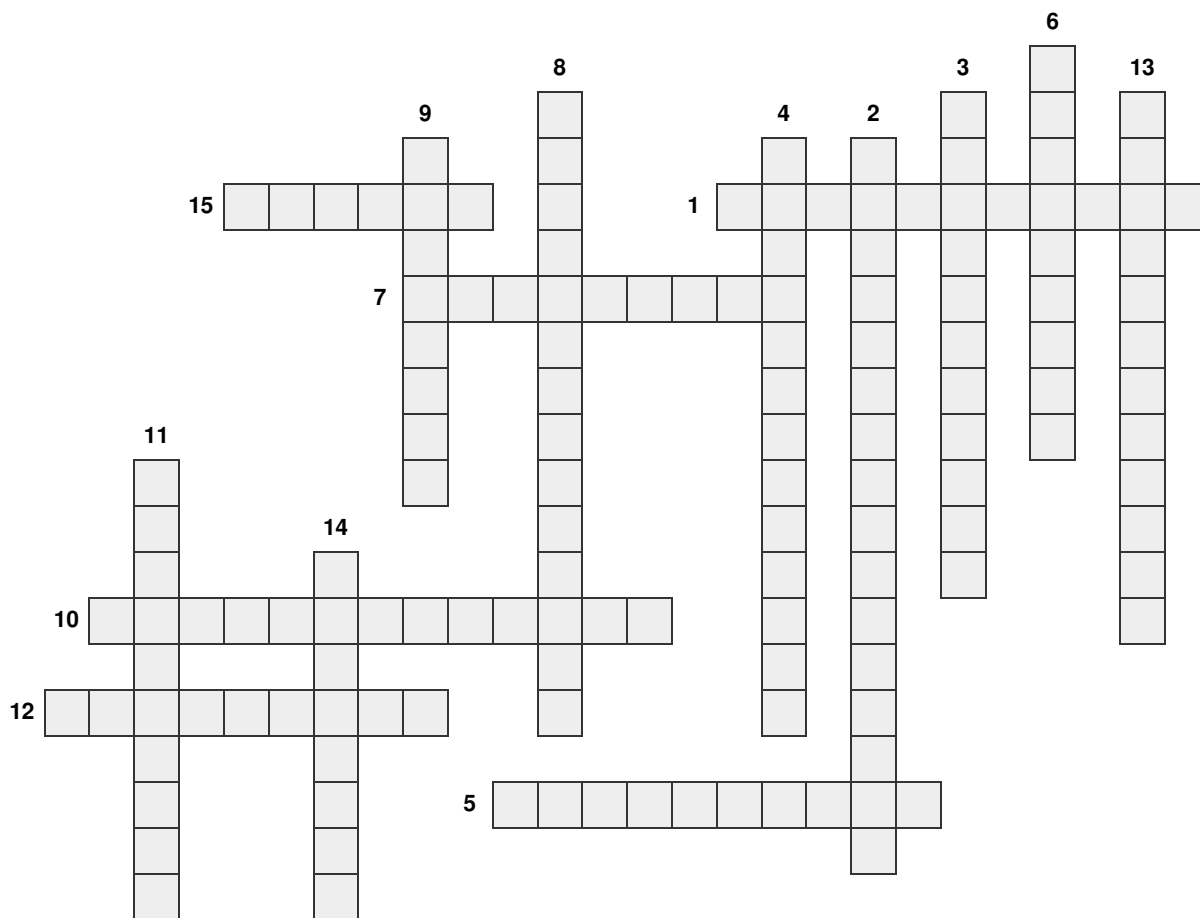
11. Деятельность, связанная с поиском, выслеживанием, преследованием охотничьих ресурсов.

12. Наука о связях между живыми организмами и окружающей средой.

14. Термин, используемый для обозначения участка суши или воды, который можно отделить от другого участка (например, того, внутри которого он находится) по ряду критериев.

16. В большинстве случаев обобщенная характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств, обычно выраженная в числовой форме.

Кроссворд 2



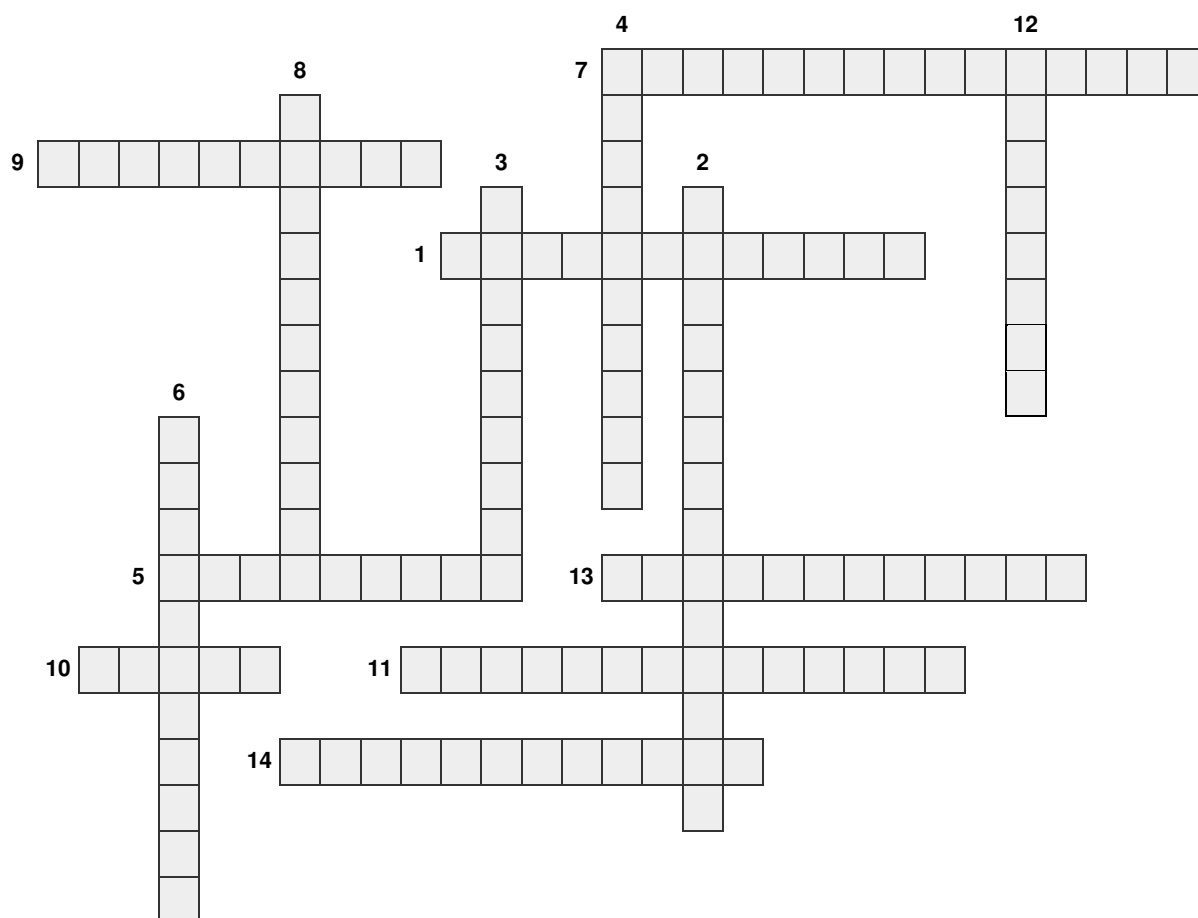
По горизонтали:

1. Что это за шкала - сочетает числовую шкалу с описательным методом, что приводит к определению нескольких дискретных и четких уровней воздействия?
5. Какой индекс разбивает одну цель на ее составные части, а затем взвешивает и агрегирует их?
7. При разработке шкал какого воздействия необходимо решить ряд важных методологических вопросов?
10. Для чего нужна шкала Рихтера?
12. Какие ограничения являются особым видом политических ограничений, которые заслуживают особого упоминания?
15. Что позволяют последовательно оценивать эти трудно поддающиеся количественной оценке вещи?

По вертикали:

2. Какие границы могут быть ограничением и результатом политических решений?
3. Какие это шкалы – это, как правило, от трех до десяти точечных шкал, которые запрашивают относительные баллы по интересующему результату?
4. Для чего нужна шкала Апгара?
6. Для чего нужна система оценки Michelin?
8. Какой подход может стать разработкой количественно-качественной меры, которая будет включать определение нескольких уровней качества воздействия?
9. Кому предлагается оценивать риски по интересующему их результату, часто используя простые обозначения низкого, среднего и высокого риска?
11. Какие индексы напоминают описание линейных моделей величин?
13. В какой части следует указать на небольшой набор факторов, которые последовательно используются для определения различных уровней воздействия?
14. Какая шкала колеблется от «чувствую себя активным, живым, бдительным, бодрствующим» до «почти в задумчивости, трудно оставаться в сознании» и используется для сообщения уровня сонливости пациентов с нарушениями сна?

Кроссворд 3



По горизонтали:

1. В этой шкале измерены и многие иные величины, с формальной точки зрения выраженные числами, какая это шкала?
5. Какая теория необходима для разработки технологий экспертного оценивания?
7. Какой метод – руководитель делает выбор после совещания с другими людьми — консультантом, бухгалтером, партнером?
9. Числа используются не только для различения объектов, но и для установления порядка между объектами, о какой шкале идет речь?
10. Это называется совокупностью эмпирической системы M , числовой системы N и отображения f ?
11. О какой учете идёт речь: это система отчетов, в которые собираются данные о бизнесе?
13. Результат работы не меняется при любом допустимом преобразовании шкалы, то есть является ... относительно этого преобразования, что это за преобразование?

14. Какой метод - самостоятельный выбор. Чаще всего это делает руководитель бизнеса или направления, беря на себя всю ответственность?

По вертикали:

2. Шкалы ... признаков — это шкалы интервалов, отношений, разностей, абсолютная. В них к отношениям равенства и порядка добавляются отношения, связанные с наличием единицы измерения и начала отсчета, о какой шкале идёт речь?

3. В какой шкале есть естественная единица измерения, но нет естественного начала отсчета?

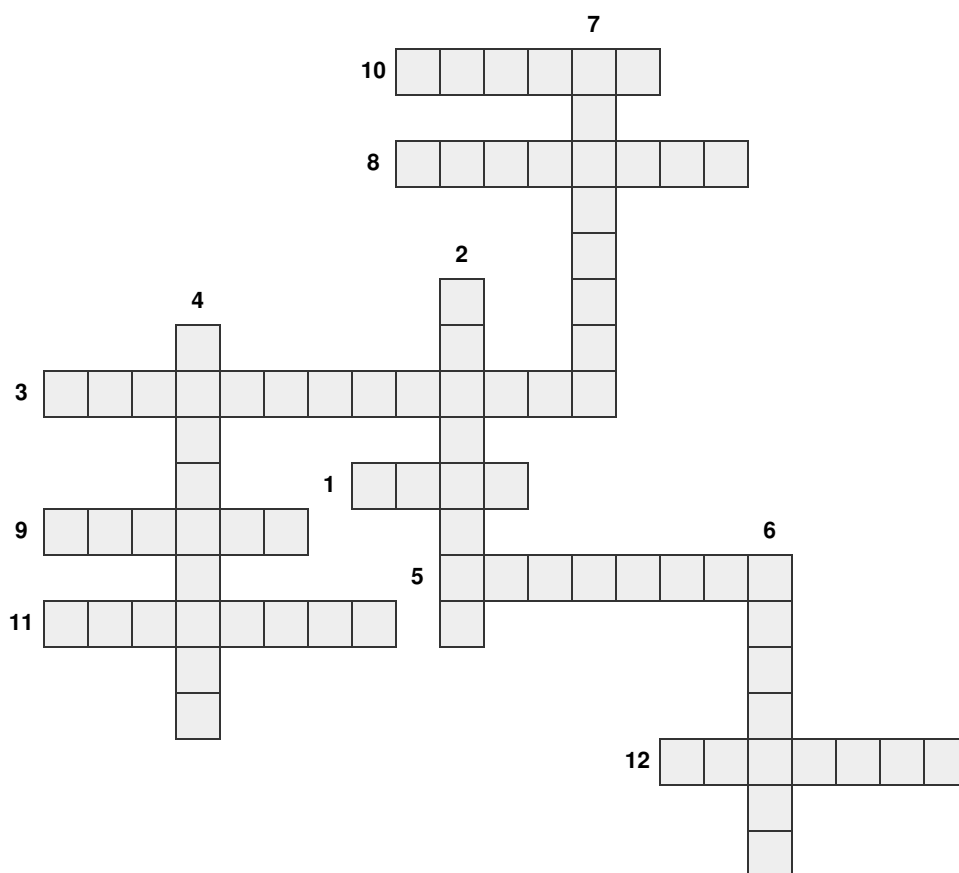
4. Какой метод – обсуждение тоже проходит в группе: все обсуждают варианты и рекомендации, пока не выберут один путь?

6. В этой шкале измерены и многие иные величины, с формальной точки зрения выраженные числами, какая это шкала?

8. Какой метод – обсуждение вариантов в группе с последующим голосованием. Это помогает выбрать вариант, благоприятный для большинства?

12. По какой шкале измеряют величину потенциальной энергии, координату точки на прямой (а также координаты точки на плоскости или в пространстве), географическую долготу и т.д.?

Кроссворд 4



По вертикали:

2. Сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, разрешения?
4. Это конечное следствие последовательности действий или событий, выраженных качественно или количественно?
6. Процесс выполнения действий или мыслительных операций, направленный на достижение цели, заданной в рамках проблемной ситуации — задачи?
7. Процесс определения, оценки и информации об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадении и результатах анализа?

По горизонтали:

1. Мета, предмет, в который кто-либо метит, наводит, старается попасть; конечное желанье, стремление, намеренье, чего кто-либо си-

лится достигнуть, представление, которое человек стремится осуществить?

3. Способность (часто измеряемая) избежать напрасной траты материалов, энергии, усилий, денег и времени на выполнение чего-либо или достижение желаемого результата?

5. Руководитель, управляющий — начальник, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации?

8. Способ, которым сила переходит в действие?

9. Метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования?

10. Систематическое определение достоинств, ценности и значимости субъекта с использованием критериев, регулируемых набором стандартов?

11. Признак, основание, правило принятия решения по оценке чего-либо на соответствие предъявленным требованиям (мере)?

12. Это основные направления внутренней и внешней деятельности государства?

Рекомендуемая литература

1. Корилов, А. М. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / А. М. Корилов, С. Н. Павлов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 288 с. – ISBN 978-5-16-005770-5.

2. Валеева, Е. О. Государственное управление социально-экономическими и политическими процессами / Е. О. Валеева. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. – 111 с. – ISBN 978-5-905916-87-8.

3. Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариативные учебные дисциплины) : учеб. пособие / под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 256 с. – ISBN 978-5-16-006867-1.

Тема 11. ПОДХОДЫ К ГЕНЕРАЦИИ АЛЬТЕРНАТИВ

Теоретическая часть

«Рассмотрим некоторые концепции и методы разработки и генерирования альтернатив, помогающие рабочим группам построить общее понимание ожидаемых последствий управленческих решений.

Длительные обсуждения руководителями альтернативных вариантов решения тех или иных задач (улучшения растительности вдоль городского потока, расширение туристических возможностей, укрепление здоровья городских жителей) имеют смысл только в том случае, если были рассмотрены другие средства достижения соответствующих основополагающих целей. Полная конкретизация означает, что альтернативы определяются с достаточной степенью детализации с использованием логически непротиворечивых допущений. Неоднозначность в спецификации альтернатив является важным источником ошибок и несогласованности в дальнейшей оценке последствий. Альтернативный вариант, который предлагает «предписанный ожог» лесного участка, должен будет указать, какие гарантии встроены в альтернативу: какое время года, при каких погодных условиях, с какими положениями для резервного пожаротушения.

Без высокого уровня спецификации и последствий альтернативы не могут быть оценены последовательно, и различные эксперты, вероятно, сделают разные предположения. Кроме того, все альтернативы должны быть конкретизированы до аналогичного уровня детализации. Семья, ищущая новый дом, не может справедливо сравнить пятилетний дом площадью 200 м² в пригороде с домом в центре города, потому что каждый из них имеет свою специфику. Сочетание элементов, составляющих альтернативу, должно быть внутренне согласованным, это означает, что при рассмотрении отдельные элементы могут быть осуществлены и имеют логический смысл.

Более подробно рассмотрим общепризнанные методы генерирования альтернатив:

Метод мозгового штурма. Метод был разработан в 1938 г. Алексом Ф. Осборном – специалистом в области активизации творческого мышления, исходя из большого недовольства ходом заседаний на конференциях.

Метод базируется на психологических закономерностях коллективной деятельности и основан на том, что творческая активность каждого человека зачастую сдерживается разнообразными барьерами: психологическими, коммуникативными, социальными и др.

Целевая направленность мозгового штурма предполагает обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками, а успех его проведения зависит от соблюдения двух главных принципов:

1) группа может производить при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей, за счет синергического эффекта;

2) если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

Суть метода заключается в предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам и ограничениям, а также по результативности. Мозговой штурм проводится преимущественно в группах от 4 до 10 участников и длится в среднем 20 – 30 минут.

Анализ сущности метода мозгового штурма приводит к двум противоречиям:

1) чтобы развивать идею на этапе генерирования, ее необходимо критиковать, а критика правилами проведения штурма запрещена;

2) чтобы направлять ход решения в одну сторону, необходимо им управлять, а сущность метода заключается в хаотическом генерировании идей.

Метод Дельфи. Цель метода заключается в том, чтобы получить согласованную информацию высокой степени достоверности от группы экспертов. Разработан сотрудниками американской фирмы Rand Corporation в 1964 г.

В методе реализована попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Если опрашивать экспертов независимо друг от друга, то возможны отклонения в больших пределах. А если позволить экспертам взаимодействовать в

процессе работы, это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетными коллегами. Поэтому при применении метода Дельфи обеспечивают обмен информацией без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом. Прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами, проходящими по определенной программе в несколько этапов. Этапы повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод Дельфи часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен и нет ограничений по времени выработки решения. Согласованные решения принимаются самими экспертами, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут.

Разработка осуществляется в следующей последовательности:

- участникам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно;
- результаты ответов собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
- каждый участник получает копию этого материала;
- ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения;
- предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод номинальной группы. Метод построен на принципе ограничений межличностных коммуникаций. На начальном этапе участники группы излагают в письменном виде свои предложения самостоятельно и независимо от других. Затем каждый участник докладывает суть своего проекта. Представленные варианты рассматриваются группой без обсуждения и критики. После этого каждый участник в письменном виде представляет ранговые оценки рассмотренных идей. Проект, получивший наивысшую оценку, принимается за основу решения.

Достоинство метода в том, что несмотря на совместную работу группы, она не ограничивает индивидуального мышления и предо-

ставляет каждому участнику возможность обосновать свой вариант решения.

Эвристические методы. Эвристика – наука, изучающая продуктивное творческое мышление.

Эвристические методы – специальные методы, используемые в процессе открытия нового, они основаны на эффектах «озарения» и синергии.

Эвристики – это основанные на опыте правила, стратегии, удачные приемы, упрощения или иные средства, существенно ограничивающие пространство поиска решения в сложных задачах.

Типичные условия применения эвристических методов состоят в следующем: дефицит времени на обоснование проблемной ситуации, перегруженность информацией, затрудняющей процесс ее обработки.

Эвристические методы исходят из того, что процессы принятия решений осуществляются в кратковременной памяти, куда поступает информация из внешнего мира через сенсорную и долговременную память.

Наиболее известные методы эвристики:

Эвристика доступности: события, которые в текущий момент легче запросить из памяти, люди оценивают как более вероятные, чем ту информацию, с которой это сделать сложнее. Легко извлекаемым из памяти считается то, что человек может живо, образно вспомнить, что произошло совсем недавно.

Эвристика репрезентативности: степень соответствия или подобия между выборкой и генеральной совокупностью. Люди считают события более вероятными, если они соответствуют распространенному прототипу, т. е. типичному представителю понятия, и при этом в своих оценках часто игнорируют значимые признаки генеральной совокупности. Они пренебрегают исходными данными, величиной группы и вероятностью наступления.

Эвристика привязки. Ориентируясь на исходную (незначимую) величину, люди выносят неверные оценки или, при наличии и учете новой информации недостаточно согласовывают оценки с существующим положением вещей.

Метод морфологического анализа. Термин «морфология» введен в 1796 г. как учение о форме и строении растений и животных.

Метод основан на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем. В рамках этого метода определяются все возможные элементы, от которых может зависеть решение проблемы, перечисляются возможные значения этих элементов, а затем наступает процесс генерирования альтернатив путем перебора всех возможных сочетаний этих значений. Впервые морфологический анализ был использован для решения технических задач при разработке ракетных двигателей в 1942 г.

При использовании данного метода исследования объект необходимо разбить на функциональные части (функционально-морфологические признаки), такие, без которых объект не будет выполнять свои функции. Затем следует выписать отдельно морфологические признаки и записать информацию о них (варианты осуществления) без связи с объектом (изделием), т. е. применить морфологические признаки к другим аналогичным изделиям. Анализ полученных вариантов выявляет такие их комбинации, которые при обычном переборе могут быть упущены.

Метод таблицы стратегий. Создание таблиц стратегий помогает сфокусировать обсуждения и преодолеть сложности. Структурируя простым способом основные варианты, доступные руководителям для достижения поставленных заинтересованными сторонами целей, разработанные варианты становятся менее запутанными и поддающимися разрешению посредством анализа и диалога. Иногда возникает необходимость в разработке стратегии, отвечающей некоторым заранее заданным критериям проектирования. Например, вам нужно финансировать программы до предела бюджета или разрабатывать варианты поставок для удовлетворения конкретного прогноза спроса или достижения предусмотренной законодательством цели сокращения выбросов. Там может быть любое количество критериев, которые были зафиксированы в политике.

Иногда рабочая группа решает, что стратегия должна содержать формирование как краткосрочных, так и долгосрочных целей. Если существуют твердые цели или ограничения, которыми необходимо управлять, то процесс выработки полезных альтернатив должен признавать их.

Признавая, насколько важны такие инструменты для оказания помощи лицам, принимающим решения, в принятии обоснованных

решений, мы вновь подчеркиваем важность выделения времени и ресурсов на их разработку на ранних этапах этого процесса. Необходимо поощрять создание творческих альтернатив, ориентированных на ценность, в рамках определенных ограничений производительности».

Контрольные вопросы

1. В чем заключается метод мозгового штурма, его целевая направленность и суть?
2. В каких случаях используется метод Дельфи?
3. Какова сущность метода номинальной группы?
4. Какие существуют наиболее известные методы эвристики?
5. Что такое метод морфологического анализа?

Вопросы для самоконтроля

1. К каким двум противоречиям приводит анализ сущности метода мозгового штурма?
2. В чем заключается цель метода Дельфи?
3. Дайте понятие таким определениям, как «эвристика» и «эвристические методы».
4. В чем состоят типичные условия применения эвристического метода?

Задания для самостоятельной работы

1. Целевая ориентация управленческих решений.
2. Принятие решений в управлении проектами.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Поведенческие модели принятия управленческих решений.
2. Особенности разработки управленческих решений в группе.
3. Использование транспортной задачи и ее модификаций для повышения эффективности работы предприятия.
4. Особенности принятия решений по управлению персоналом.

Ситуационное задание для группового решения

В этом примере мы изучаем, как энергетическая компания («ЕЭС России» ТГК-7) вовлекла заинтересованные стороны в интерактивный процесс разработки стратегий, принятых с учетом конкретных критериев эффективности, в ходе процесса консультаций по комплексному плану развития электроэнергетики (ИЭП) на 2006 год. Для целей ИЭП действительная альтернатива должна была удовлетворять следующим условиям:

1. Опишите портфель вариантов ресурсов (например, ветер, малые гидростанции и т. д.), который может быть развернут в ближайшие 20 лет для удовлетворения прогнозируемого спроса.
2. Достижение целевых показателей по общему энергообеспечению (20 000 ГВт ч) и мощности (количество энергии, которое может быть надежно развернуто в любой момент времени, 2600 МВт).
3. Сформируйте ряд альтернатив для компании.

После завершения работы над альтернативами и содержащимися в них данными все материалы были отправлены рабочей группе для последующей оценки с использованием методов анализа компромиссов. Позже в этом процессе каждая альтернатива была смоделирована более полно специалистами «ЕЭС России» ТГК-7 с передачей, временными проблемами и другими осложняющими факторами, наложенными друг на друга. Использование этого метода позволило участникам в интерактивном режиме разработать альтернативные варианты в конструктивной, дискуссионной среде.

Тесты

Вариант 1

1. Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговой штурм»?

1. Интенсификация мыслительного процесса.
2. Анализ нестандартных решений.
3. Выявление альтернатив.
4. Вовлечение всех участников в процесс принятия решений.

2. Вовлечение всех участников в процесс принятия решений подразумевает метод ...

1. Мозгового штурма.
2. Генерирования альтернатив.
3. Оценки и выбора альтернатив.
4. Диагностики проблем.

3. ABC-анализ – это метод:

1. Генерирования альтернатив.
2. Оценки и выбора альтернатив.
3. Диагностики проблем.

4. Методика причинно-следственной диаграммы – это метод:

1. Генерирования альтернатив.
2. Оценки и выбора альтернатив.
3. Диагностики проблем.

5. Метод 635 – это метод:

1. Генерирования альтернатив.
2. Оценки и выбора альтернатив.
3. Диагностики проблем.

Вариант 2

1. Биссоциация - это:

1. Метод генерации альтернатив;
2. Метод оценки и выбора альтернатив;
3. Метод диагностики проблем.

2. Мультикарточная техника – это:

1. Логический прием поиска альтернативных решений;
2. Творческая техника поиска альтернативных решений;

3. И А), и Б).

3. Техника сценариев – это:

1. Логический прием поиска альтернативных решений;
2. Творческая техника поиска альтернативных решений;
3. И А), и Б)

4. Деструктивно-конструктивный мозговой шторм – это:

1. Логический прием поиска альтернативных решений;
2. Творческая техника поиска альтернативных решений;
3. И А), и Б).

5. Концептуальная лестница – это:

1. Логический прием поиска альтернативных решений;
2. Творческая техника поиска альтернативных решений;
3. Не А) и не Б).

Вариант 3

1. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

1. При изменении факторов внешней среды;
2. При смене руководства;
3. При внутриорганизационных конфликтах;

2. Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:

1. Выявление новых возможностей организации;
2. Возможность изменения стратегии организации;
3. Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения;
4. Правильного ответа нет.

3. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

1. Определенности;
2. В условиях неопределенности;
3. Вероятностной определенности (риска);
4. Все вышеперечисленное правильно.

4. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

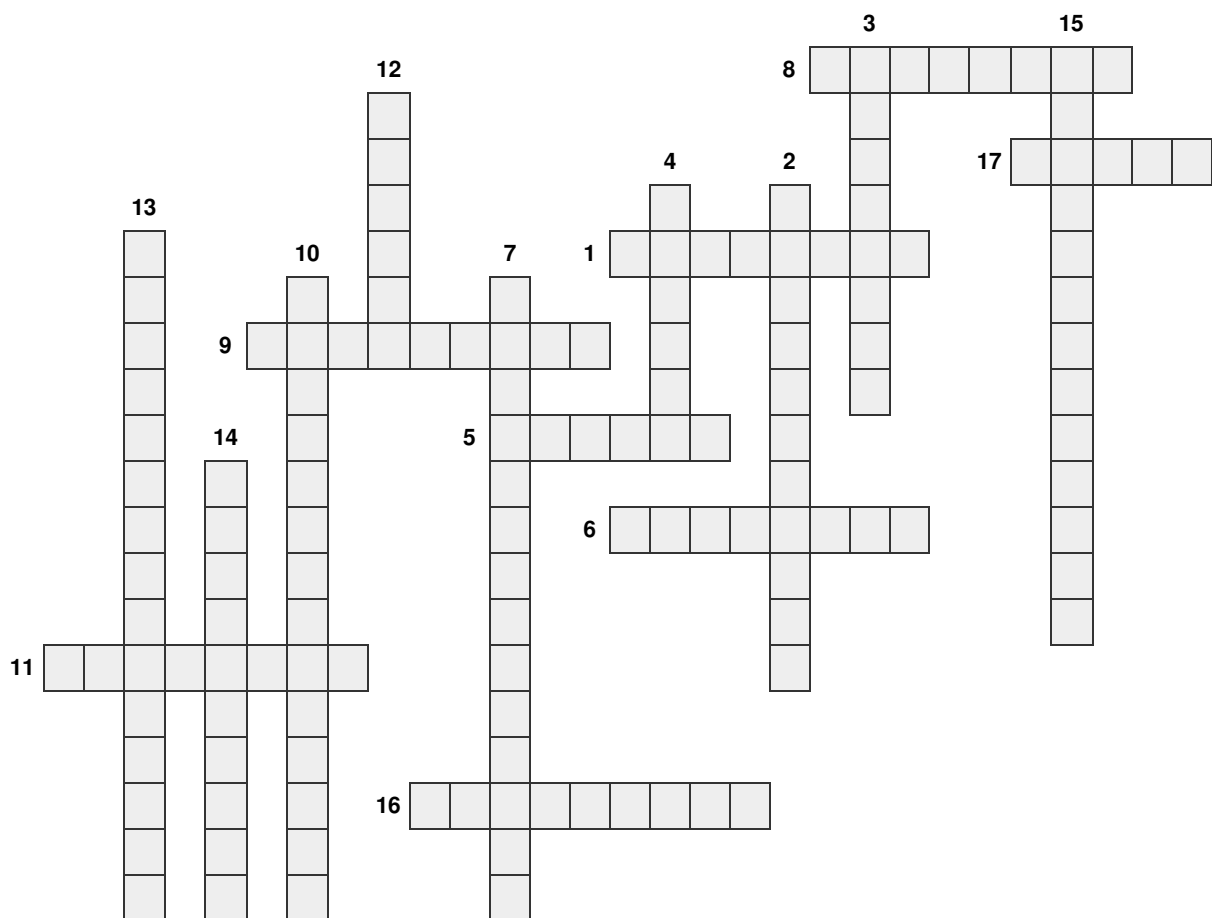
1. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды;
2. Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную;
3. Только количественную.

5. Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:

1. Единственным способом;
2. Двумя способами;
3. Тремя способами;
4. Пятью способами.

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Политическая организация общества, обеспечивающая его единство и целостность, осуществляющая посредством государственного механизма управление делами общества, суверенную публичную власть, придающая праву общеобязательное значение, гарантирующая права, свободы граждан, законность и правопорядок.
3. Лицо, непосредственно участвующее в проведении операции, оказывающее существенное влияние на ее результаты.
4. Всеобщий эквивалент, служащий мерой цен и способный непосредственно легко обмениваться на предлагаемые товары или услуги.
7. Обеспечение финансовыми ресурсами (денежными средствами) организаций и предприятий, различных экономических проектов.
10. Рассуждение по определенным логическим правилам, обосновывающее истинность какого-либо предположения, утверждения, гипотезы или теории.
12. Зарегистрированная информация; представление фактов, понятий или инструкций в форме, приемлемой для общения, интерпретации.
13. Отношение зависимости человека от чего-то (от иного), воспринимаемого им (ретроспективно или перспективно) в качестве определяющего основания для принятия решений и совершения действий, прямо или косвенно направленных на сохранение иного или содействие ему.
14. Решение конфликта по взаимному добровольному соглашению с обоюдным отказом от части предъявленных требований.
15. Общенаучный метод с фиксированными правилами перевода формальных символов и понятий.

По горизонтали:

1. Важность, значимость, польза, полезность чего-либо.
5. Метод исследования, характеризующийся выделением и изучением отдельных частей объектов исследования.
6. Обособленная от природы группа людей, объединенная исторически сложившимися формами взаимодействия между собой и окружающим миром.
8. Мысль, в которой утверждается наличие или отсутствие каких-либо положений дел.

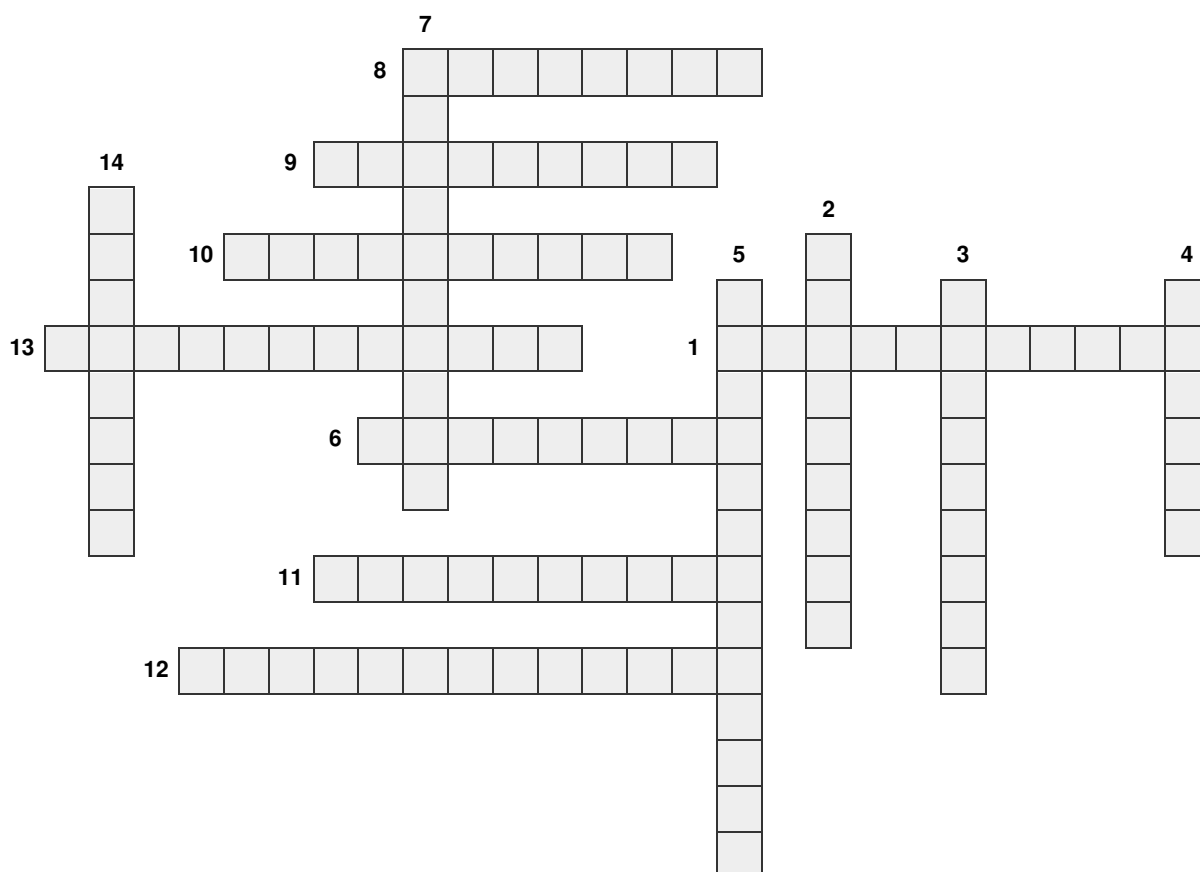
9. Совокупность всех имеющихся возможностей, средств в какой-либо области, сфере, в широком смысле «запасные» средства.

11. Составная часть управления экономическими объектами и процессами, заключающаяся в наблюдении за объектом с целью проверки соответствия наблюдаемого состояния объекта желаемому и необходимому.

16. Комплекс взглядов на что-либо, связанных между собой и образующих единую систему; определенный способ понимания, трактовки каких-либо явлений; основная точка зрения, руководящая идея для их освещения; система взглядов на явления в мире, природе, обществе.

17. Философская дисциплина, предметами исследования которой являются нравственность и мораль.

Кроссворд 2



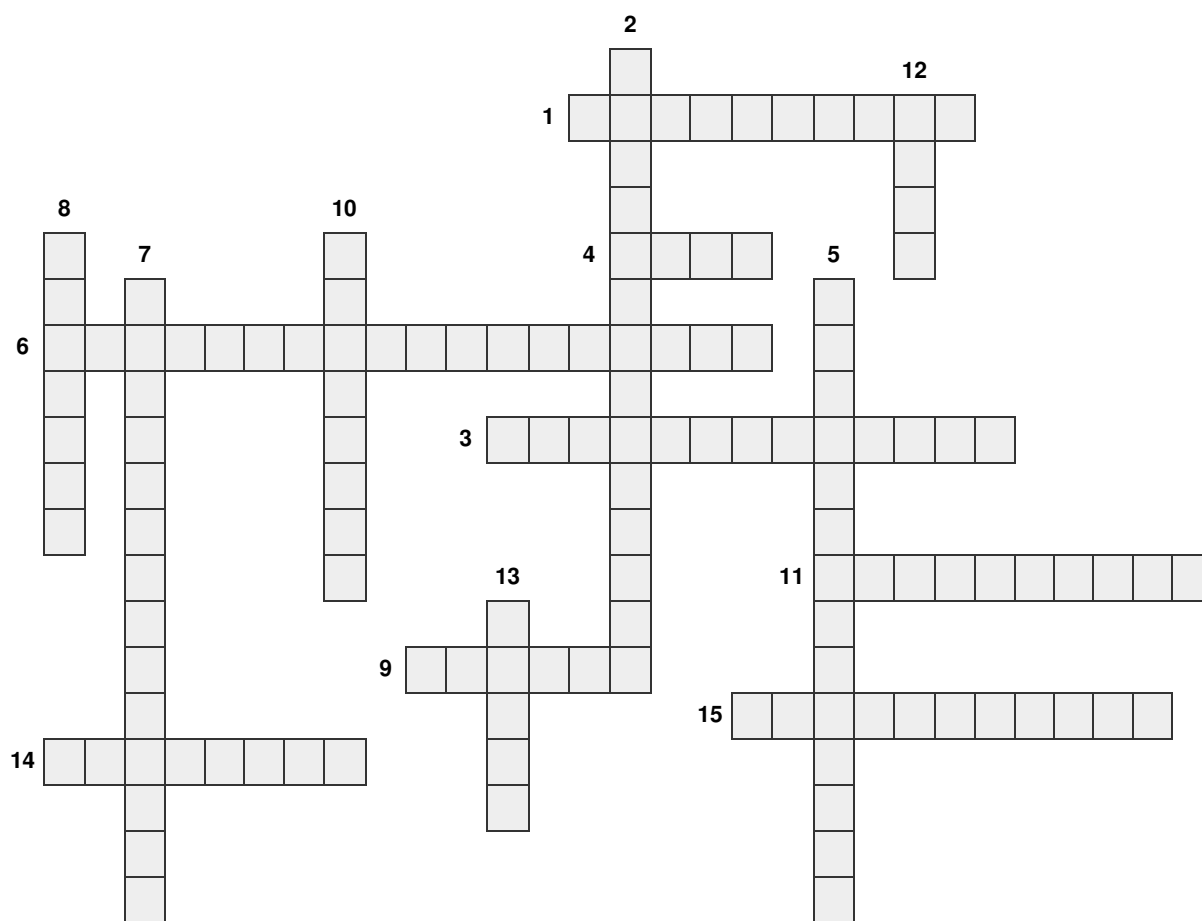
По горизонтали:

1. О чем идёт речь: часто на этом этапе главную роль играют подсознательные мыслительные процессы?
6. Какой метод открыл Уильям Гордон?
8. Метод какой атаки при дословном переводе английское выражение "брейн сторминг" означает "мозгами атаковать проблему"?
9. Какая наука, изучает продуктивное творческое мышление (эвристическая деятельность)?
10. Отчем идёт речь: закладываются основы решения проблемы?
11. В каком методе основными источниками для генерирования идей служат случайно выбранные понятия и возникающие при этом ассоциации и метафоры?
12. О чем идет речь: на этом этапе идею принимают другие люди, подтверждая ее жизнеспособность?
13. Что это согласно определению - творческие способности индивида, характеризующиеся готовностью к созданию принципиально новых идей, отклоняющихся от традиционных или принятых схем мышления и входящие в структуру одаренности в качестве независимого фактора, способность решать проблемы, возникающие внутри статичных систем?

По вертикали:

2. О чем идёт речь: поиск и формулирование проблемы или возможности?
3. Какой термин означает совмещение разнородных элементов, соединение различных, зачастую очевидно несовместимых частей?
4. Какой метод часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен?
5. Какие методы основаны на эффектах "озарения" и синергии; типичные условия применения данных методов состоят в следующем: дефицит времени на обоснование проблемной ситуации, перегруженность информацией, затрудняющей процесс ее обработки?
7. Какой метод основан на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем?
14. О чем идет речь: часто принимает форму внезапного «Эврика!»?

Кроссворд 3



По горизонтали:

1. В рамках какого метода происходит установление ассоциативных связей между фокусом, в котором находится исследуемая проблема, и случайным словом?
3. Какие методы, используемые в процессе открытия нового?
4. По определению Оскара Уайлда - это название, которое мы даем своим ошибкам, что это?
6. Под эвристической ... понимают степень соответствия или подобия между выборкой и генеральной совокупностью, элементом и классом или категорией, действием и действующим человеком, следствием и причиной или, говоря в общем, соответствие между результатом и моделью?
9. По чьему определению творческое мышление состоит в том, чтобы посмотреть, на то, что видят все, и подумать о том, о чем не подумал никто?

11. Какое мышление – одно из главных условий успеха в создании инновационных продуктов и услуг. Без мощного и непрерывного притока свежих идей организации просто прекратили бы свое существование?

14. В формулирование чего заключается в информировании участников о порядке работы и разъяснении сути проблемы?

15. Что это, согласно определению: использование полной совокупности знаний об объекте?

По вертикали:

2. Построение каких матриц позволяет быстрее и точнее ориентироваться в многообразии понятий и факторов. Классифицирование один из важнейших элементов творческой деятельности?

5. Различают модели физические, аналоговые и ..., дополните цепочку?

7. Что представляет собой такое состояние, когда лицо, принимающее решение обладает исчерпывающим знанием среды и результата каждого возможного решения. В общем случае, выработка решений в условиях определенности, направлена на поиск отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода или полезности), либо минимизации затрат?

8. Метод каких ассоциаций и метафор представляет собой развитие метода фокальных объектов. Вначале дается определение синонимов объекта, в результате которого образуется гирлянда синонимов. Осуществляется комбинирование всех элементов гирлянды синонимов с каждым элементом гирлянды случайных существительных?

10. Эвристические методы основаны на эффектах «озарения» и ...?

12. Кто ввел в 1796 году термин «морфология» (учение о форме)?

13. Что это следуя определению: создание субъектом управления некоего подобия управляемого реального объекта?

Рекомендуемая литература

1. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д. : Феникс, 2018. – 429 с. – ISBN 978-5-222-29426-0.
2. Организация учета и внутреннего контроля в государственных (муниципальных) учреждениях : монография / О. Е. Качкова [и др.]. – М. : Русайнс, 2015. – 255 с. – ISBN 978-5-4365-0453-7.
3. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учеб. пособие для студентов вузов / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 494 с. – ISBN 978-5-7567-0726-7

Тема 12. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ

Теоретическая часть

«Понятие «критерий эффективности государственного управления» предполагает такое определение, в котором отражается специфическая сущность его как социально-политической целесообразной и целенаправленной деятельности. Эффективное управление – это деятельность с наилучшими из возможных результатов по удовлетворению общественных потребностей и интересов в условиях ограниченности ресурсов государства. Эффективность – показатель того, насколько полно усилия и ресурсы, затраченные управляющим субъектом и обществом на решение поставленных проблем, реализованы в социально значимых конечных результатах.

Категория «эффективность государственного управления» определяется через понятия «общественные цели», «результаты», «общественные потребности и интересы». Приоритетную роль здесь играет политическое руководство, политика, являющаяся концентрированным выражением общественных интересов социальных групп и граждан. Эффективная деятельность как результативная в социально-политическом аспекте далеко не всегда является экономичной, тем более рентабельной.

Специфическое содержание понятия «критерий эффективности государственного управления» можно также определить через модель соотношения «вход – выход», характеризующую деятельность политической системы в целом и подсистемы управления как ее части. На «входе» системы имеем требования общества, обуславливающие принятие соответствующих решений, поддержка управляющего субъекта – легитимность (доверие общества) и ресурсы, которыми располагает государство для реализации возможных решений. На «выходе» – реальное изменение объекта как следствие осуществленных решений и достижения целей управляющего субъекта.

В контексте государственного управления используются понятия «частичная эффективность» и «полная эффективность». Первая характеризуется показателями результативного решения части проблем, отдельных составляющих общей цели; вторая – показателями успешного решения всего комплекса проблем, образующих общую

конечную цель управляющего субъекта. Для системы государственного управления в целом рассматриваемое понятие трактуется преимущественно как «полная эффективность».

Перспективы и проблемы оценки экспертами последствий в области принятия решений связаны с оценкой экспертов и общества. Тем не менее во многих случаях мы видим, что лица, принимающие решения, неохотно прибегают к экспертным суждениям, это обусловлено либо короткими сроками, либо ограниченными бюджетами. В свою очередь, нам кажется, что экспертные оценки – это больше, чем просто компромисс при оценке эффективности принятых решений.

Хорошо структурированное решение вносит принципы научности в практику получения вероятностных оценок посредством использования систематических и воспроизводимых методологий, тщательного документирования предположений и результатов, а также контроля качества решений с помощью экспертной оценки. В некоторых случаях применение метода экспертных оценок может обеспечить более качественную информацию для принятия решений – более качественную информацию в более актуальной форме и с меньшими затратами по сравнению с другими методами. Достоверность экспертных суждений зависит от многих факторов, наиболее заметными из которых можно назвать характер суждения и метод опроса. Тем не менее решение, принятое на основе суждения экспертов, может быть и неприятным компромиссом.

Эксперты как специалисты наиболее надежны, когда они делают частые, повторяющиеся и легкопроверяемые суждения, которые позволяют им учиться через обратную связь. К сожалению, большинство проблем, к решению которых привлекают экспертов, не обладают ни одной из этих характеристик. Зачастую суждения экспертов субъективны, основаны на предыдущем опыте и непроверены, так что мониторинг и обратная связь вызывают затруднения. В этих условиях ожидания со стороны лиц, принимающих решения, в сочетании с «верой в экспертов» создают растущую зависимость от «широко распространенного, ненадежного экспертного мнения, которое носит мантию научной надежности». Интеллектуальные показатели эффективности могут быть разработаны с учетом соответствующих пороговых значений или эталонной информации.

Однако положительным моментом является то, что существует хорошо зарекомендовавшая себя литература по подходам, ориентированным на принятие эффективных решений, к получению экспертных оценок, демонстрирующая консенсус в отношении выбора наилучшей практики, связанной с отбором экспертов, методами снижения субъективизма и неопределенности, а также документацией и экспертным рассмотрением. Плохая новость заключается в том, что во многих книгах по управлению ресурсами наблюдается тревожное отсутствие понимания даже простых инструментов и методов структурирования, которые, как было сказано, улучшают качество и актуальность суждений для принятия эффективных решений.

Процесс разработки эффективного решения можно рассматривать как три основных этапа: подготовка, выработка и синтез. Эти шаги могут выполняться с различной степенью строгости в зависимости от характера принимаемого решения. В некоторых случаях подготовка может состоять из вызова нескольких доверенных коллег или сотрудников на час или два для обсуждения. В таких случаях подготовительный этап является относительно тривиальным. В любом случае качественная структуризация помогает убедиться, что вы получаете наиболее актуальную информацию из доступных вам источников.

В других случаях, когда требуется более формальный подход, подготовительный этап будет включать в себя сочетание индивидуальных выступлений и групповых семинаров, чтобы получить выгоду как из независимого суждения, так и из понимания, которое приходит в результате обмена мнениями и обсуждения.

Шаг 1

Необходимо начинать с определения вопросов, которые надо решить, с причины, по которой необходима информация, и условий ее использования в процессе принятия решений.

Вопросы должны быть сосредоточены на технических суждениях, которые требуют специальных знаний, а не на оценочных суждениях о компромиссах или приемлемости риска. Не всегда есть возможность разделить их полностью, но есть вопросы, касающиеся фактов и ценностей. Чтобы обеспечить их актуальность для принятия решений, вопросы должны быть сформулированы так, чтобы цели, меры и альтернативы были понятны и была выявлена четкая потребность в информации.

В некоторых случаях экспертам может быть предложено оценить значения показателей эффективности при различных альтернативах, в других случаях – проанализировать методику, которая потребуется для оценки показателей эффективности. На данном этапе устанавливается план процесса выявления.

Основные этапы привлечения экспертов при формировании оценки эффективности решений.

1. Выбор аналитика и внутреннего предметного эксперта. Данный специалист мог бы выступать в качестве независимого технического посредника по сложным проблемам и внутреннего консультанта по текущим проблемам.

2. Построение предварительной концептуальной модели оценки эффективности. Оценка средних значений, диаграмма влияния и другие инструменты помогут понять, как получаемое суждение связано с рассматриваемыми альтернативами и основными целями, которые будут использоваться для их оценки. При выборе инструмента необходимо ориентироваться на форму, в которой эксперт будет давать суждение.

3. Разработка подхода. Степень желаемой количественной оценки, число экспертов, групповые или индивидуальные исследования, методы агрегирования должны быть выбраны с учетом бюджета и сроков, а также характера и целей решения.

4. Если проблема включает в себя непосредственную оценку последствий альтернатив, убедитесь, что они определены и понимаются однозначно.

5. Экспериментальное тестирование внутри организации. Прежде чем приглашать внешних экспертов целесообразно проверить, что вопросы и ответы составлены корректно. Это поможет выявить соответствующие данные и литературу для предоставления экспертам.

Перейдем к процессу выбора экспертов.

1. Исходя из задач решения сформулируйте критерии выбора экспертов: какие экспертные знания вам нужны и почему.

2. Выберите несколько экспертов, представляющих различные филиалы или организации и владеющих нужными знаниями. Хотя число экспертов будет зависеть от множества факторов, достаточно ограничиться тремя – семью экспертами. Это число может возрасти,

если соответствующие знания должны быть получены от научных и местных/традиционных экспертов.

3. Желательно, чтобы выбранные специалисты были признаны в качестве экспертов по данному вопросу.

4. Постарайтесь обеспечить беспристрастность суждения экспертов. Специалистов с очевидным конфликтом интересов или мотивационными предубеждениями следует избегать. Однако нужно понимать, что никто не является полностью беспристрастным, и могут потребоваться компромиссы.

5. Документируйте выбор специалистов и его обоснование, включая указание на любые известные конфликты интересов или другие предубеждения.

Шаг 2

Этот шаг предназначен для подготовки экспертов к выработке суждения. Процесс может быть реализован либо индивидуально с отдельными экспертами, либо в группе.

1. Уточните контекст. Некоторые эксперты будут иметь вопросы при уточнении незнакомого процесса. Они должны понять причину и метод выработки эффективного решения, а также как будут использоваться его результаты. Неопределенность необходимо предвидеть и охарактеризовать – цель эксперта состоит в том, чтобы выявить и понять неопределенность, а не скрывать ее.

2. Повышайте осведомленность об общих предубеждениях. Понимание не устраняет предубеждения, оно может помочь смягчить их или объяснить, почему некоторые вопросы принимаются так, как они есть.

3. Предоставьте разнообразную справочную информацию, чтобы обеспечить экспертов целым рядом соответствующей информации и контрольных показателей по рассматриваемому вопросу. Это помогает уменьшить предубеждения, связанные с ранее проведенной работой, когда эксперты чрезмерно полагаются на исследования, которые они недавно провели или которые, как правило, подтверждают их ранее существовавшие взгляды.

4. При необходимости обеспечьте быстрое обучение. Если вы нуждаетесь в объективных суждениях, важно знать, каков уровень знакомства приглашенных экспертов с основными понятиями и аспектами проблемы. Возможно, потребуется организовать определен-

ную подготовку в зависимости от опыта работы экспертов и контекста принятия решений, в рамках которого проводятся исследования.

5. Обеспечьте возможность для практики и обратной связи. Практика и обратная связь особенно важны для противодействия излишней самоуверенности.

Дайте экспертам несколько простых вопросов в своей области, для которых можно определить правильные ответы. Пусть они дадут некоторые оценки, а затем сравнят свои ответы с правильными. Формальные калибровочные упражнения были применены при решении особо сложных задач, чтобы улучшить качество суждений. Структурирование и декомпозиция проблемы снижает вероятность возникновения ошибок, улучшает совместимость между экспертами, прозрачность и доступность суждения для коллегиального обзора.

Шаг 3

Именно на этом этапе устанавливается форма обратной связи, которая может быть легко рассмотрена и понятна всем участникам. Ключевой задачей является разработка и документирование концептуальной модели, отражающей мышление эксперта о причинно-следственных связях. Следует устранить источники лингвистической неопределенности (двусмысленность в любых суждениях).

Коллегиальная работа еще более затруднена, когда знания берутся из различных источников. В таких условиях необходим принципиально новый подход к исследованию качества информации, лежащей в основе тех или иных утверждений. Это требует понимания взаимосвязи между нормативными альтернативами и предполагаемым поведением.

В ходе обсуждения эксперты могут прийти к ситуации, когда может оказаться полезным дальнейший анализ, и предлагать подходы к снижению неопределенности с течением времени. Формат представления результатов зависит от характера процесса выявления и характера оцениваемого решения. Как правило, он принимает форму заполненной таблицы последствий, причем экспертные суждения формируют основу для оценки последствий по одному или нескольким критериям оценки. Как и любой другой метод оценки последствий (моделирование или другой анализ), решение (или выбор предпочтительной альтернативы) быть чувствительным к неопределенности может вызвать дальнейший анализ.

Обзор процесса и его результатов необходимо тщательно документировать для последующего доступа и осмысления его научным сообществом. Любой, кто заинтересован в исходе дела, должен иметь возможность подвергнуть сомнению и критике эти суждения. Эксперты несут ответственность за свои решения и должны быть готовы дать им объяснения.

Хотя процессы экспертного суждения необязательно воспроизводимы в рамках «типичных» проблем, они могут быть систематизированными и транспарентными.

Документирование процесса должно следовать четкой логике: какие эксперты были приглашены и почему, какие данные (модели) исследования были рассмотрены, какие обуславливающие предположения сделаны и почему, какие возможные сценарии были рассмотрены при установлении границ для возможных результатов. Этот аудит обеспечивает основу для открытого коллегиального обзора и повышает доверие других участников к анализу.

Таким образом, способ разработки решения на основе критериев эффективности с привлечением экспертов имеет как ряд преимуществ, так и недостатков.

Работа с экспертами при оценке эффективности решений носит ряд положительных моментов:

Во-первых, они дают простор для творческого мышления: выдвигается широкий спектр идей, многие из них в конечном итоге могут оказаться невыполнимыми, но другие станут отправной точкой для творческих и эффективных решений.

Во-вторых, подобная работа помогает создать атмосферу, в которой можно безопасно исследовать альтернативы. Тот факт, что кто-то выдвигает альтернативу для оценки, не означает, что эксперты в конечном итоге поддержат ее в качестве решения.

В-третьих, целесообразно позволить людям говорить о своих ценностях и желаемых результатах, а также о плюсах и минусах различных альтернатив, не чувствуя, что им нужно защищать какое-либо одно решение.

После того как у вас есть список возможных эффективных решений, вы можете обнаружить, что он включает в себя различные

пункты, которые вы действительно не можете рассмотреть, учитывая административные ограничения и имеющиеся ресурсы.»¹⁰

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие эффективности и эффективного управления.
2. Дайте определение эффективного государственного управления.
3. Дайте определения полной и частичной эффективности.
4. Дайте подробное определение понятию «критерий эффективности» и раскройте, что лежит в его основе.
5. Что такое критерии общей социальной эффективности? Что к ним можно отнести?

Вопросы для самоконтроля

1. Объясните, что такое базовые ценности современного Российского государства.
2. Охарактеризуйте принципы социальной справедливости, что к ним относится?
3. Что представляет собой механизм реагирования государства?
4. Подробно раскройте процедуру оценивания.

Задания для самостоятельной работы

1. Понятие и основные задачи мониторинга и контроля исполнения государственных решений.
2. Понятие и виды эффективности государственного управления.
3. Показатели для оценки эффективности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

¹⁰ Принятие решений при реализации стратегических изменений: учеб. пособие / М.И. Закирова, А. А. Посаженников, К. В. Названова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : 2022. Режим доступа: <https://dspace.www1.vlsu.ru>

Практическая часть

Тематика докладов

1. Особенности решений органов местного самоуправления.
2. Особенности решений органов судебной власти.
3. Роль Государственного Совета в процессе принятия государственных решений.
4. Роль Совета Безопасности в процессе принятия государственных решений.
5. Роль политических партий в процессе принятия государственных решений.

Ситуационные задания для группового решения

Задание 1

Муниципалитет с твердыми целевыми показателями сокращения выбросов в связи с изменением климата может осуществлять поиск вариантов на основе снижения затрат и сокращения выбросов парниковых газов, при этом только итоговый краткий перечень подвергается подробному анализу экспертного сообщества. То есть для муниципалитета существует набор возможных действий, которые обеспечивают одинаковый вид выгоды: сокращение выбросов, экономия энергии или водоснабжения и т. д.

Особую роль играют общественные организации, так как их суждения основаны на преждевременном создании альтернатив и предположении о том, что хотят видеть в итоге заинтересованные стороны. При этом их мнения часто меняются, когда они узнают об альтернативах и ценностях, о которых идет речь. Также существует опасность преждевременного отсева кандидатов, которые на первый взгляд кажутся неприемлемыми.

Муниципалитету придется работать с набором стратегий, зачастую противоречащим друг другу. Например, стратегии, которые сопряжены с большим риском в управлении, могут быть неприемлемыми на первый взгляд, но становятся приемлемыми, если они сочетаются с более интенсивным мониторингом. Аналогичным образом меры, связанные с повышением издержек, могут быть приемлемыми,

если они будут сочетаться с соответствующими механизмами возмещения затрат, например, с новой политикой регулирования или ценообразования, или с включением переходного периода для реагирования промышленности. Некоторые стратегии включают правовые ограничения или требования, техническую осуществимость, стоимость, экономическую эффективность и т. д.

Таким образом, задача заключается в объединении длинного списка потенциальных решений в полные и сопоставимые альтернативы. Необходимо найти быстрый способ оценки и ранжирования отдельных действий или элементов, а затем выбрать наиболее актуальные из них, но только в редких случаях это будет разумный подход. В большинстве случаев необходимо мыслить стратегически о логических комбинациях и совместных действиях. Именно работа экспертов остается эффективным подходом к решению проблемы, ориентированной на реалистичные альтернативы.

Задание 2

Представьте, что у вас есть гастроном, и вы создаете меню бутербродов из следующих ингредиентов: черный хлеб, белый хлеб, рогалики, булочки на закваске, ветчина, индейка, ростбиф, авокадо, помидоры, салат, огурцы, майонез, горчица, соус и т. д. И хотя существует множество возможных вариантов, но не все они имеют смысл. Сочетание черного хлеба, горчицы и майонеза не является тем, что большинство из нас считает бутербродом. Так что вам нужно будет объединить ингредиенты в логические комбинации, сгруппировав их по категориям. В категорию хлеба входят ржаной хлеб, рогалики, круассаны и т. д. Также вам необходимо сгруппировать категорию для соусов: один для мяса и мясных продуктов, один – для овощей.

Бутерброд (и по аналогии стратегия) будет иметь элементы из нескольких категорий (но не обязательно каждой из них). Обратите внимание, что некоторые категории содержат элементы, которые считаются взаимоисключающими – вы не хотите, чтобы и ржаной, и белый, были на одном бутерброде. Однако вы вполне можете выбрать несколько видов мяса и овощей.

Итак, это уже больше похоже на меню – вы не можете перечислить все возможные комбинации, поэтому выбираете несколько, чтобы стимулировать идеи. Для предложения клиентам вы можете при-

думать несколько тем – создаете сэндвичи «любители мяса», «нежирный», «мексиканский» и т. д. Теперь эти бутерброды перечислены в вашем меню. Клиенты заказывают их в соответствии со своими вкусовыми пристрастиями.

Изучая последствия созданных категорий (меню) и беседуя с другими участниками, вы определяете моменты, требующие дальнейшей доработки. Без необходимости не нужно выявлять и оценивать каждую возможную альтернативу. Одним из ключевых преимуществ стратегий является возможность разработать творческие альтернативы, отвечающие нескольким целям из первоначальных идей, которые ранее считались не жизнеспособными. Построение стратегии, о которой мы говорим, следует во многом той же схеме. В контексте управления или политики, как и в бизнесе, обычно существует несколько категорий возможных управленческих действий. Создание стратегии включает в себя выбор ни одного, одного или нескольких действий из каждой категории и объединение их для создания интересной альтернативы, обычно основанной на какой-то теме. Таким образом, существуют как множество возможных комбинаций, так и множество вариантов не удовлетворяющих условиям.

Тесты

Вариант 1

1. Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

1. Положительная.
2. Корреляционная.
3. Неопределенная.
4. Отрицательная.

2. Для того, чтобы быть эффективным контроль должен быть:

1. Всеобъемлющим.
2. Постоянно действующим.
3. Экономным.
4. Независимым.

3. Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

1. Люди – продукция – прибыль.

2. Прибыль – люди – продукция.

3. Продукция – прибыль – люди.

4. Люди – прибыль – продукция.

4. Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

1. Соответствие специализации.

2. Справедливое вознаграждение.

3. Социальная адаптация.

4. Перспектива роста.

5. К важному отличию экономической эффективности менеджмента от социальной можно отнести...

1. Зависимость от производственной деятельности предприятия.

2. Влияние способа передачи информации.

3. Зависимость от внешней среды организации.

4. Оценку через качественные показатели.

Вариант 2

1. Метод анализа, применяемый при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяющий провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, называется:

1. Индексным

2. Цепных подстановок

3. Элиминирования

2. В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесения необходимых корректив в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования:

1. Параллельности

2. Непрерывности

3. Автоматичности

3. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат:

1. Факторизация решения

2. Диагностика проблемы

3. Оптимизация решения

4. Главное, на что влияют управленческие решения:

1. Жизнь многих людей
2. Распределение миллионов долларов
3. Дальнейшая стратегия компании

5. Риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п., называются:

1. Инвестиционными
2. Производственными
3. Имущественными

Вариант 3

1. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это ... решения:

1. Программируемые
2. Тактические
3. Оперативные

2. Рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска являются в риск-менеджменте ... управления:

1. Предметом
2. Субъектом
3. Объектом

3. Методы, связанные с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем), – это методы:

1. Графические
2. Эвристические
3. Оптимизации

4. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:

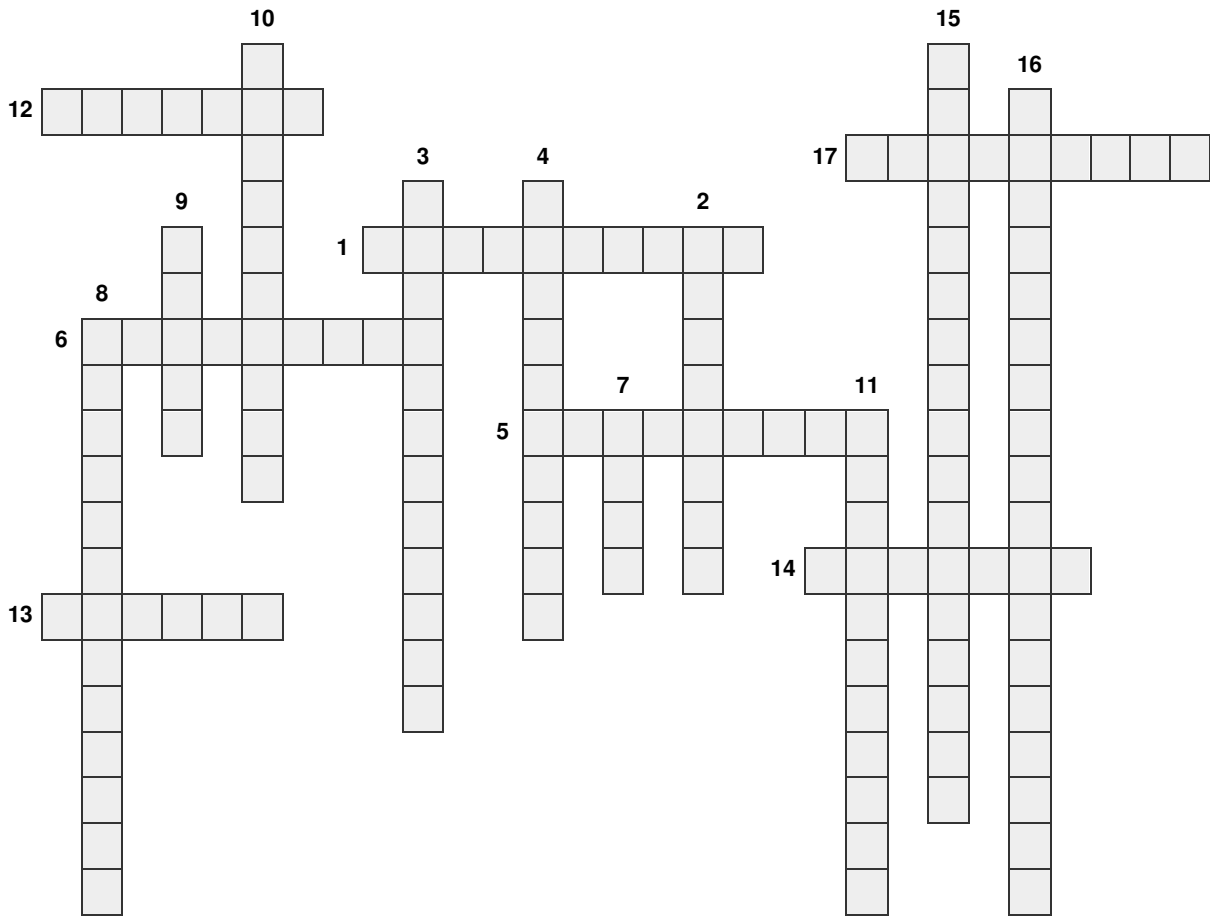
1. Оценка
2. Изучение
3. Экспертиза

5. Количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей означает:

1. Планировать
2. Формализовывать комплексные проблемы
3. Применять научный подход

Кроссворды

Кроссворд 1



По вертикали:

2. Повторение какого-либо действия?
3. Способность, которая помогает человеку адаптироваться к быстро меняющимся условиям окружающей среды?
4. Человек, придерживающийся идеологии космополитизма?
7. Первый ученый, который выделил роль разделения труда в становлении современной экономики и организации?
8. Лицо, совершающее сделки или иные правомерные юридические действия от имени другого лица по его полномочию?
9. Норма, доля или часть чего-либо, допускаемого в рамках возможных соглашений и договоров?
10. Ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо)?

11. Согласование, сочетание, приведение в порядок, в соответствие (действий, понятий, составных частей чего-либо), установление целесообразного соотношения между какими-нибудь действиями, явлениями?

15. Вовлечение работников в анализ проблем и их решения?

16. Характеристика деятельности, направленной на достижение определенного конечного результата, цели?

По горизонтали:

1. Юридическая возможность для субъекта права осуществлять определенные действия или требовать определенных действий (бездействия) от другого субъекта?

5. Любое юридическое (организация, предприятие, учреждение) или физическое лицо, поставляющее товары или услуги заказчикам?

6. Последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению?

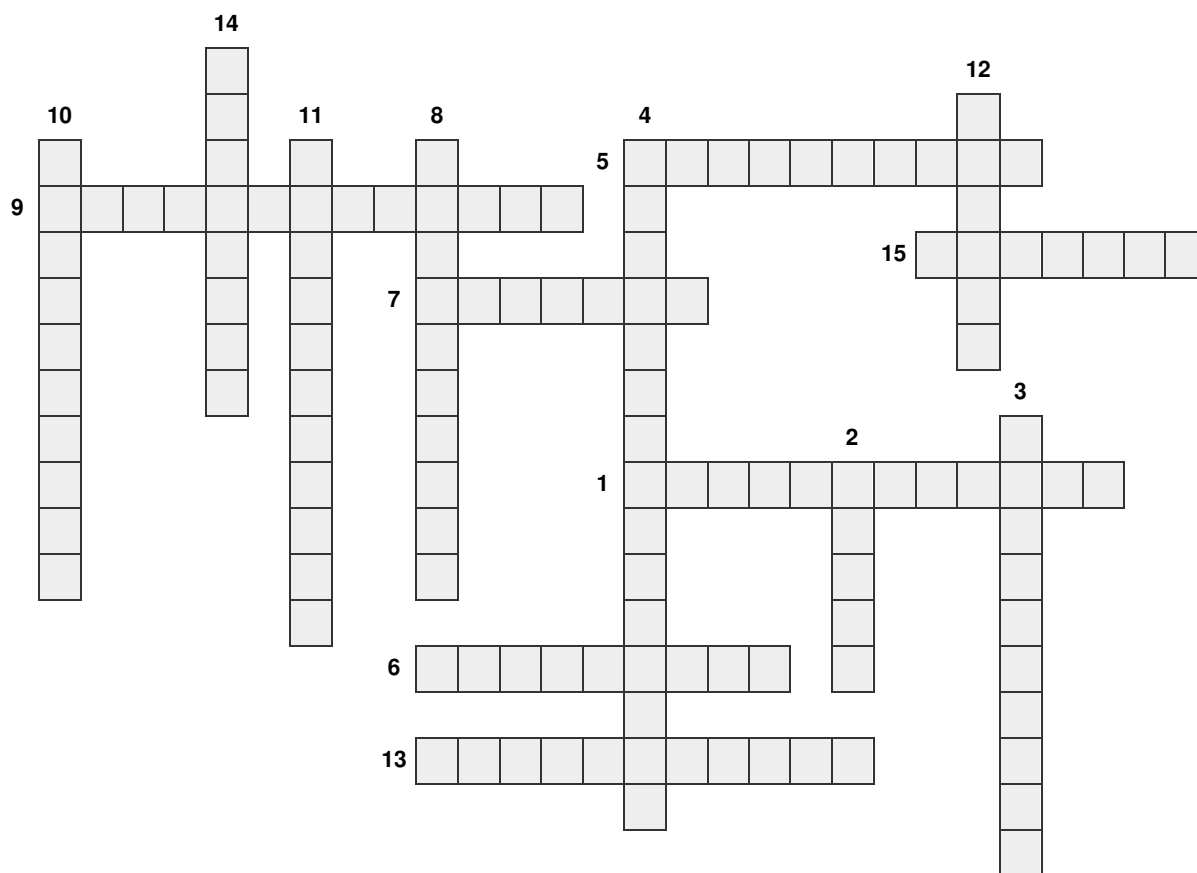
12. Распространенный вариант публичной продажи произведений искусства, а также всевозможных товаров и услуг по принципу соперничества между покупателями?

13. Основатель административной школы?

14. Гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации?

17. Организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для организации?

Кроссворд 2



По горизонтали:

1. Любые допустимые и взаимоисключающие варианты действий?
5. Какая информация формируется путем описания процесса или состояния объекта?
6. План работы, вариант проекта и т. д.?
7. Серия действий (в широком смысле)?
9. Менеджеры не должны игнорировать фактические условия или фактическое положение дел при разработке вариантов решений?
13. Это решение, при котором минимизируются максимальные потери. Это наиболее осторожный подход к принятию решений и наиболее учитывающий все возможные риски. Под потерями здесь учитываются не только реальные потери, но и упущенные возможности?

По вертикали:

2. Что это за условие: к решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяет-

ся как степень возможности свершения данного события и изменяется от 0 до 1?

3. Одним из самых важных рисков является?

4. Какая информация формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п. С помощью воображения эта информация преобразуется в более или менее формализованный качественный или количественный результат прогноза?

8. Соглашение, достигнутое путем приемлемых взаимных уступок?

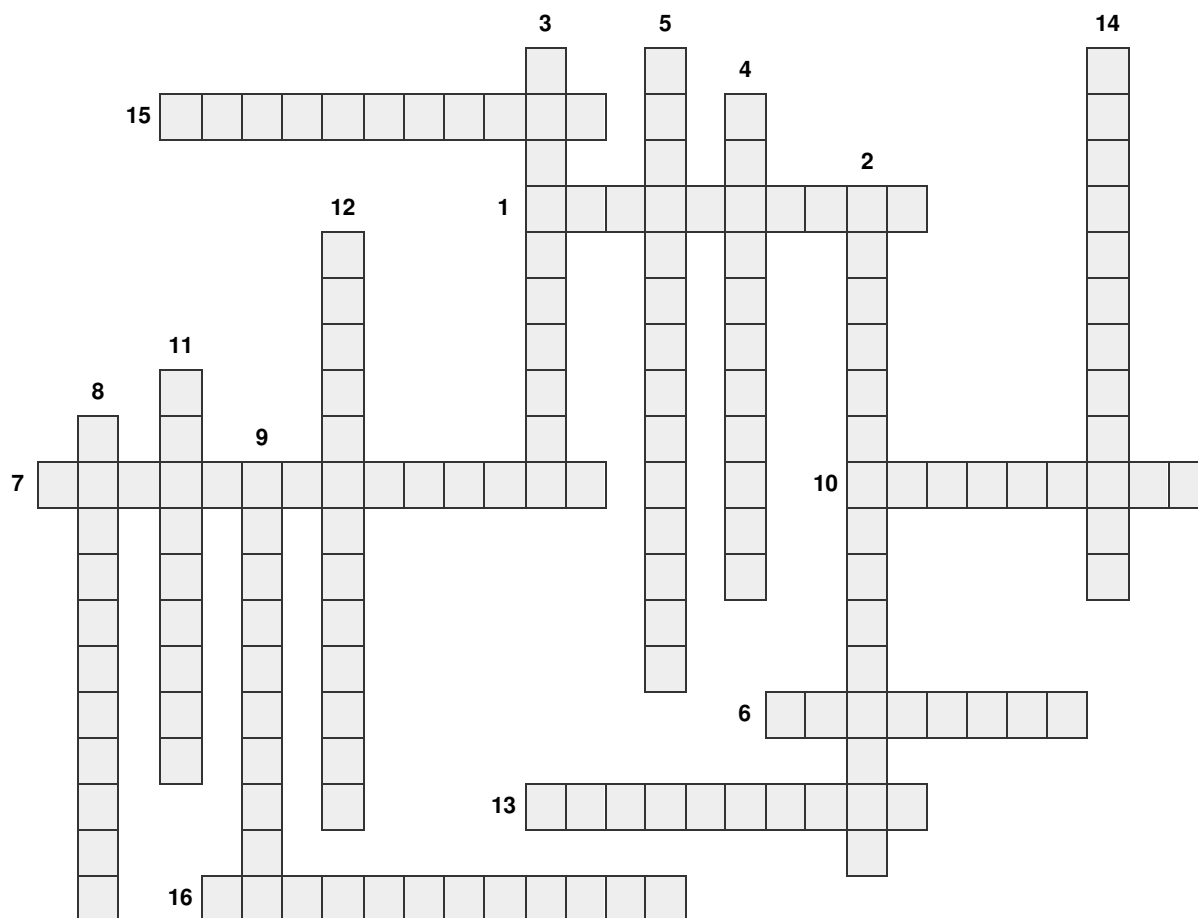
10. На какой стадии управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения?

11. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь?

12. Принцип кого, в соответствии с которым улучшение качества решения (операции или системы) производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта?

14. Существование алгоритма достижения цели при изменении внешних или внутренних условий, описания состояний объекта управления, внешней среды, при которых выполнение решения должно быть приостановлено и начата разработка нового решения?

Кроссворд 3



По горизонтали:

1. На какой стадии управленческого решения проводится экономический анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения?
6. Метод, при котором решаются оптимизационные задачи, в которых целевая функция и функциональные ограничения являются линейными функциями относительно переменных, принимающих любые значения из некоторого множества значений?
7. Прогнозирующая функция состоит в определении тенденций дальнейшего развития процессов и системы принятия решений, организационных форм и методов деятельности персонала управления в процессе их принятия?
10. Проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение.

ние и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время?

13. Эксперт — это человек, которого лицо, принимающее решение, или аналитическая группа, проводящая экспертизу, считают профессионалом достаточно высокого уровня в каком-то вопросе. Эксперты приглашаются для проведения экспертизы?

15. Поиск в проблеме наиболее важных деталей, которые решаются в первую очередь?

По вертикали:

2. 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?

3. Это — проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения?

4. Это решение, принятое только на основе того, что руководитель имеет ощущение того, что оно правильно?

5. Обоснование возможного состояния объекта в будущем и определение альтернативных путей и сроков достижения поставленной цели?

8. Метод группы ограничивает обсуждения или общение друг с другом до определенного предела. Члены группы присутствуют на встрече, действуют независимо. Вначале ставится проблема, а затем предпринимаются следующие шаги?

9. Это наиболее часто используемая информация для анализа внешней среды?

11. Согласование по всем спорным вопросам и различным мнениями в процессе выработки решений?

12. Примется в том случае, если между элементами проблемной задачи зависимости выражаются лишь качественными характеристиками?

14. Представление сложной проблемы как совокупности простых вопросов?

Рекомендуемая литература

1. Мухачев, И. В. Местное самоуправление и муниципальное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев, И. А. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2.
2. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учеб. пособие для студентов вузов / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 494 с. – ISBN 978-5-7567-0726-7.
3. Тебекин, А.В., Менеджмент организации : учеб. для студентов высших учеб. заведений, обучающихся по эконом. специальностям / А. В. Тебекин, Б. С. Касаев. – М. : КноРус, 2015. – 420 с. – ISBN 978-5-406-04406-3.

Раздел 2. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Тема 1. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА. СИСТЕМНЫЕ СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

Теоретическая часть

«Система» (от греч. «systema» – целое, составленное из частей; соединение) - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Можно выделить базовые признаки системы:

- существует определенный порядок расположения и взаимодействия материалов, энергии и информации (конструкция, структура системы);
- существует цель, для достижения которой создана система;
- выходы материалов, энергии и информации размещены в соответствии с заранее установленным порядком;
- существует совокупность предпочтений (приоритеты, критерии, оценки), обеспечивающая оптимальное (рациональное, предпочтительное) сочетание и взаимодействие элементов системы.

Системы обладают общими важными чертами (свойствами).

1. Целостность – принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её элементов и невыводимость из последних свойств целого; зависимость каждого элемента, свойства и отношения системы от его места, функций и т.д. внутри целого;

2. Структура – совокупность взаимосвязей (отношений) между компонентами системы. Поэтому можно сказать, что система и структура - разномасштабные понятия: не существует бесструктурных систем и внесистемных структур. Структура является внутренним свойством всякой системы, из каких бы элементов она не состояла. Можно сказать, что структура - инвариантное свойство системы, не зависящее от свойств и природы элементов.

3. Делимость – возможность расчленения системы на составляющие ее компоненты. При этом выделяются:

- подсистема – совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции в рамках общей цели системы (система меньшего масштаба);

- элемент – это простейшая неделимая часть системы. Представление о неделимости элемента является относительным (элемент - предел деления системы с точки зрения решения конкретной задачи);

- масштаб системы – определяется разнообразием и количеством подсистем и элементов в составе системы;

- множество состояний – каждый компонент системы обладает своим поведением и состоянием, отличным от других, что свидетельствует о множественности состояний системы.

4. Открытость – способность системы обмениваться с внешней средой потоками материи, энергии и информации. В этой связи возникают следующие понятия:

- границы системы (изолированность) – возможность отделить систему от других систем (физически, пространственно или по другим признакам). Как правило, изолированность систем всегда относительна;

- внешняя среда – системы, условия и элементы, расположенные за пределами границ системы;

- внутренняя среда – основные компоненты системы. Применительно к характеру взаимодействия со средой следует выделять: существенные элементы (связи), без которых система не может существовать и достигать целей; несущественные – оказывающие незначительное влияние на существование и функционирование системы; пренебрегаемые – не оказывающие на систему заметного влияния.

- адаптивность – способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов.

Простое, на первый взгляд, представление системы имеет фундаментальное значение для понимания процессов и явлений в организациях и в окружающем мире как беспредельном разнообразии взаимосвязанных систем. Выход системы любого уровня служит входом для другой системы, которая в свою очередь обеспечивает вход следующей системы и т.д.

Существует множество различных классификаций систем. Приведем некоторые определения, значимые для теории организаций.

Закрытые системы – это системы, у которых нет обмена с внешней средой.

Открытые системы – обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

Приспосабливающиеся (адаптивные) системы – системы, у которых управляющие параметры или алгоритмы управления адаптируются к возмущающим воздействиям с целью оптимального управления системой. В условиях, когда другие системы с заранее заданными входными параметрами и структурой не могут обеспечить требуемое управляющее воздействие из-за изменения динамических характеристик объекта управления, применяются адаптивные системы.

По способу управления адаптивные системы подразделяются на:

- самонастраиваемые системы
- самоорганизующиеся системы
- самообучающиеся системы

Динамические системы – представляют собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию. Динамические системы подразделяются на системы, в которых процессы протекают во времени непрерывно, и системы, в которых все процессы совершаются только в дискретные моменты времени. При этом в обоих случаях предполагается, что поведение системы можно анализировать в некотором промежутке времени, что непосредственно и определяется термином «динамическая».

Ряд систем обладает таким свойством, при котором часть из выходов (результатов поведения) системы вновь воздействует на вход системы с тем, чтобы вызвать последующие выходы. Такие системы называются системами с обратной связью.

Организация как система обладает всеми основными свойствами систем, описанными ранее. Организация – это открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой. Внешняя среда включает организации и факторы, оказывающие определяющее влияние на организацию. Поэтому организация не может быть статичной. Она должна быстро узнавать обо всех изменениях внешней среды, представлять их значение, выбирать наилучшую от-

ветную реакцию, способствующую достижению ее целей, эффективно реагировать на воздействие внешней среды.

Рассматривая любую организацию как систему можно выявить следующие общие свойства:

- 1) Эмерджентность;
- 2) Эквифинальность;
- 3) Гомеостаз (самосохранение).

Эмерджентность – наличие у системы дополнительных особых свойств, не присущих ее подсистемам. Потенциал организации больше суммы потенциалов элементов, входящих в систему по отдельности.

Эквифинальность – внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

Гомеостаз – организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.

Организациям как реальным объектам присущи дополнительные определенные черты (характеристики):

- Управляемость – необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

- Социальность – организация это социальное образование, состоящее из людей. Поэтому, исходя из системного взгляда на организацию, при исследовании и управлении нужно учитывать их потребности, привычки, вкусы, культуру и др.

- Границы – организации обладают пространственной обособленностью. Границы определяют, где начинаются и заканчиваются системы. Они могут быть физическими, психологическими, символическими и др. Во времени они также могут изменяться.

- Структура – установленная схема размещения и взаимодействия (взаимозависимости) элементов организации. Обладает свойствами: сложность - степень дифференциации элементов организации (показатели – уровень специализации или разделения труда; количество уровней в иерархии; степень территориального распределения элементов); формализация; соотношение «централизация/децентрализация» – определяется уровнями, на которых вырабатываются и принимаются решения.

-Наличие цели (целей) функционирования. Применительно к организации - это миссия и система целей. Миссия определяет предназначение организации. Она включает: сферу деятельности; основные результаты деятельности; основные технологии (способы деятельности); философию организации (систему ценностей и мотивов деятельности). Система целей состоит из целей для всех уровней управления (от высшего руководства до исполнителей), сформированных в соответствии с законом декомпозиции.

Каждая организация является элементом природы и общества и представляет собой систему независимо от нашего осознания. Отличие лишь в эффективности работы системы, которая может развиваться успешно, или наоборот – деструктивно. Успешное развитие любой компании зависит от способности высшего менеджмента комплексно воспринимать организацию как систему, а все производственно-хозяйственные аспекты деятельности должны быть формализованы в соответствующих внутрифирменных документах.

Таким образом, важность грамотной идентификации и осознания системных свойств организации заключается в следующем: оценка проявления каждого свойства позволяет диагностировать слаженность работы всех элементов внутри организации и управлять развитием компании, обеспечивая положительную динамику жизненного цикла. Выявление слабого или деструктивного проявления одного из системных свойств является индикатором необходимости соответствующих управленческих решений по устранению негативных процессов, которые позволят трансформировать негативное проявление внутрифирменных элементов в позитивное развитие организации как успешной и процветающей системы.

Контрольные вопросы

1. Что такое система?
2. Какие можно выделить базовые признаки системы?
3. Какими основными свойствами обладают системы?
4. Организация как система?
5. Какие основные системные свойства организации можно выделить?

Практическая часть

Тематика докладов

1. Основные подходы к определению дефиниции «организация».
2. Сущность и свойства организации.
3. Базовые модели организации.
4. Классификация организаций по различным признакам.
5. Внешняя среда организации
6. Внутренняя среда организации, как источник развития.

Ситуационное задание для группового решения «Как поддерживать сформированный имидж компании»¹¹

Компания Z1 (создана в 70-е гг. прошлого столетия) является занимается оперативным управлением ресурсами на нижнем уровне холдинга. До 2003 года ее структура управления и организационная культуры были неизменны.

Начиная с 2004 г. в связи со сменой руководства возникли изменения, в связи с чем у персонала возникли некоторые опасения, который принимал старые порядки и правила. Новое же руководство было приверженцем современных традиций и культуры бизнеса.

В течение 12 лет в организации были осуществлены значительные изменения: сформирован новый свод правил оргкультуры; разработаны формальные регламенты работы предприятия, а также внедрена система поддержки инициатив.

Филиалы компании Z1 представляют собой обособленные структурные подразделения, каждое из которых обладает уникальной организационной культурой.

Филиал В4 (ФВ4) было типичным. Директор ФВ4 С.И. Колесников руководил им около 11 лет, однако в других филиалах, в течение данного периода смена руководства произошла несколько раз.

Основную долю работников филиала составляли родственники, друзья, а также знакомые директора. Этим он зачастую и руководствовался, когда лучшим по итогам работы за месяц должен был быть признан конкретный работник или когда ему нужно было заплатить за невыполненную работу.

В свою очередь, стоит отметить, что под руководством С.И. Колесникова филиал В4 стал считаться лучшим в организации. С легкой

¹¹Составлено по: Управление изменениями. Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации / под общ. ред. С.Д. Резника. М., 2018. 379 с.

руки директора филиал стал источником кадров для всех остальных подразделений компании.

Выращенные кадры перераспределяли в другие филиалы повышать эффективность производства. По производственным показателям ФВ4 постоянно занимал топ трех лучших в компании. То есть за годы работы, в глазах совета директоров и акционеров, С.И. Колесникову удалось создать репутацию хорошего менеджера. Однако, информация о злоупотреблениях в ФВ4 дошла до основного акционера компании. В ходе проверки факты злоупотреблений подтвердились. Перед акционерами встала дилемма: уволить директора, при этом дискредитировав всю систему управления, или оставить ради стабильности работы компании, пожертвовав малым?

Вопрос: Как должны поступить акционеры в данной ситуации?

Тесты

Вариант 1

1.Что такое система?

1. Подход к описанию сложного объекта, при котором называют его составные части.
- 2.Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
3. Взаимосвязанная совокупность частей, существующая в некоторой среде.

2.Структура – это?

- 1.Совокупность взаимосвязей (отношений) между компонентами системы.
- 2.Простейшая неделимая часть системы.
- 3.Условия и элементы, расположенные за пределами границ системы.

3.Адаптивные системы – это?

- 1.Системы, функционирующие в условиях начальной неопределённости и изменяющихся внешних условий.
- 2.Системы, у которых нет обмена с внешней средой.
- 3.Обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

4. Организация (как система) – это?

1. Объединение людей, является элементом или частью общества и выполняющее определенные функции.
2. Совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции
3. Совокупность взаимосвязанных элементов, образующих целостность.

5. Гомеостаз – это?

1. Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).
2. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.
3. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.

Вариант 2

1. Динамические системы – это?

1. Представляют собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию.
2. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.
3. Ряд систем обладает таким свойством, при котором часть из выходов (результатов поведения) системы вновь воздействует на вход системы с тем, чтобы вызвать последующие выходы.

2. Эмерджентность – это?

1. Свойство организации быть единым целым независимо от количества и сложности компонентов, входящих в ее состав.
2. Наличие у системы дополнительных особых свойств, не присущих ее подсистемам.
3. Поддержание существенно важных для сохранения системы параметров в допустимых пределах.

3. Конструирование системы – это?

1. Определение элементов, которые она должна содержать, и способы взаимного соединения этих элементов.
2. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

3.Способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов.

4.Эквифинальность – это?

1. Свойство организации быть единым целым независимо от количества и сложности компонентов, входящих в ее состав.

2.Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

3.Способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов.

5. Верно ли утверждение: Выявление слабого или деструктивного проявления одного из системных свойств, является индикатором необходимости соответствующих управленческих решений по устранению негативных процессов.

1. Да

2. Нет

Вариант 3

1. Закрытые системы - это?

1.Обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

2.Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности.

3. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.

2. Установите соответствие.

1.Управляемость

2.Социальность

3.Границы

4.Структура

А.Установленная схема размещения и взаимодействия элементов организации.

Б. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.

В.Организации обладают пространственной обособленностью.

Г.Организация это социальное образование, состоящее из людей.

3. Открытые системы -это?

1. Обменивающиеся с внешней средой веществом, энергией и информацией.

2. Системы, у которых нет обмена с внешней средой.

3. Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности.

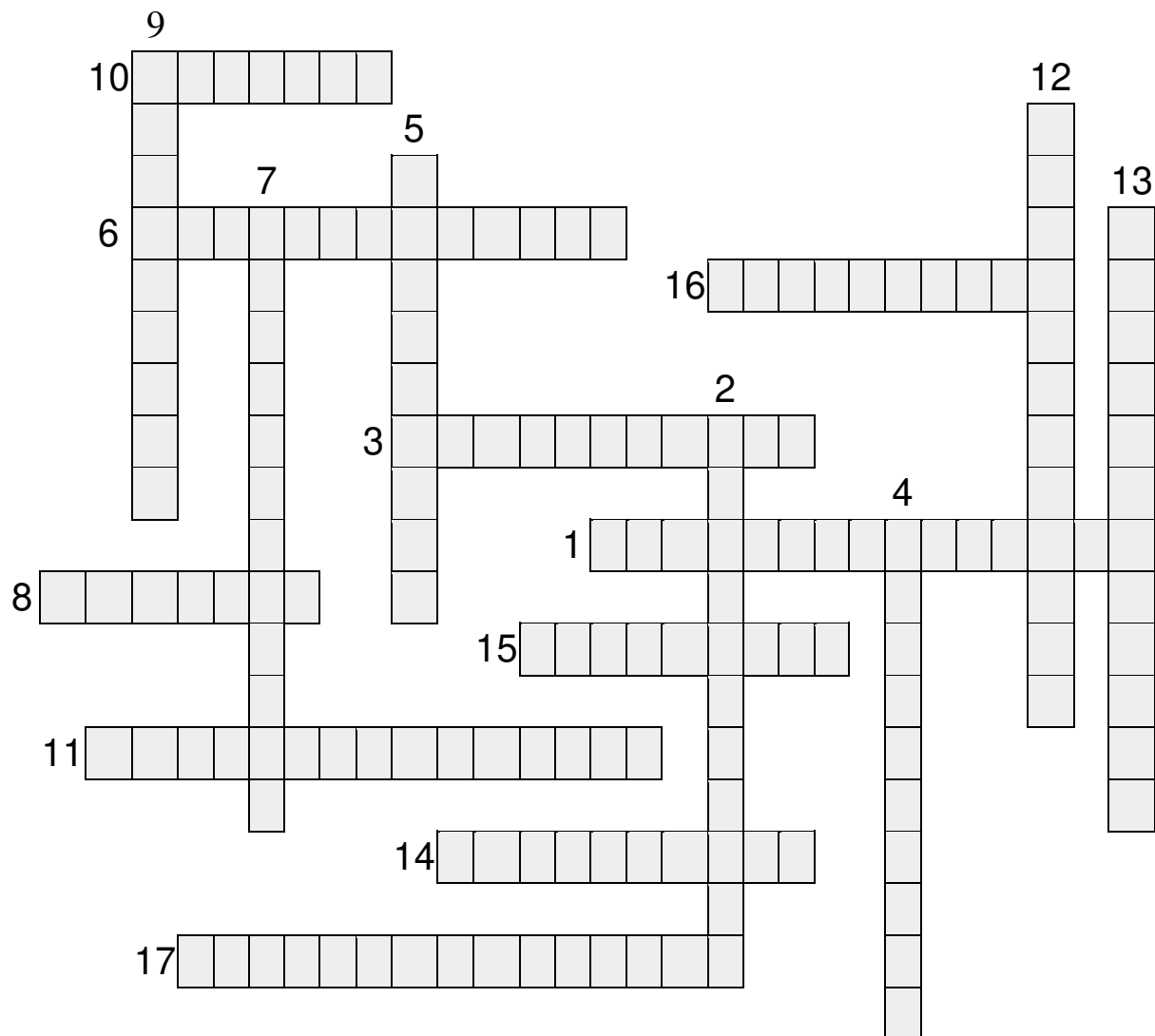
4. Верно ли утверждение: Организация - это открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой.

1. Да
2. Нет

5. В основу современной теории организации положены концепции:

1. Структурный подход и ничего более.
2. Организации, как система.
3. Организация как формальная структура, разложенная на части.

Кроссворд



По вертикали:

2. Несводимость свойств системы к свойствам ее элементов, при этом объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы, или приобретать их.
4. Системы, функционирующие в условиях начальной неопределенности и изменяющихся внешних условий.
5. Возможность расчленения системы на составляющие ее компоненты.
7. Способность предпринимать адекватные действия в ответ на многообразные действия внешних и внутренних факторов
9. Установленная схема размещения и взаимодействия (взаимозависимости) элементов организации.
12. Представляют собой структурированный объект, имеющий входы и выходы, объект, в который в определенные моменты можно вводить и из которого можно выводить вещество, энергию, информацию.
13. Это социальное образование, состоящее из людей.

По горизонтали:

1. Возможность отделить систему от других систем (физически, пространственно или по другим признакам).
3. Открытая система, ее невозможно представить вне взаимодействия с внешней средой.
6. Необходимость целенаправленного координирования работников для получения необходимых результатов.
8. Простейшая неделимая часть системы.
10. Множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.
11. Определение элементов, которые она должна содержать, и способы взаимного соединения этих элементов.
14. Способность системы обмениваться с внешней средой потоками материи, энергии и информации.
15. Организация, будучи целостным образованием, всегда стремится воспроизводить себя, восстанавливать утраченное равновесие, преодолевать сопротивление, в частности внешней среды.
16. Совокупность взаимосвязанных элементов, способных выполнять относительно независимые функции в рамках общей цели системы (система меньшего масштаба).

17. Внутренняя предрасположенность системы к достижению некоего предельного состояния, не зависящего от внешних условий (определяется исключительно параметрами системы).

Рекомендуемая литература

1. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник/А.Т.Зуб —Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 384 с.

2. Ружанская, Л. С. Теория организации : учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 200 с.

3. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195.

Тема 2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПО И. АДIZESУ

Теоретическая часть

Если говорить про методологию И. Адизеса, то в ее основе находится фундаментальный закон, гласящий, что все организации, как живые организмы, проходят через схожие стадии жизненного цикла и демонстрируют прогнозируемые и повторяющиеся модели поведения. На каждой новой стадии развития каждая организация сталкивается с уникальным набором вызовов и сложностей. Успех организации определяется способностью менеджеров управлять переходом от одной стадии к другой.

В отличие от других методологий, И. Адизес предлагает не решать проблемы организации, а учить организацию самой решать свои проблемы, самообучаться. По И. Адизесу менеджмент – это процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Развивая идеи Грейнера, Ицхак Адизес предположил, что динамика организационного развития, подобно функционированию большинства физических, биологических и социальных систем, носит циклический характер. Эту идею он заложил в основу теории жизненных циклов организации. Согласно модели Адизеса, в процессе жизнедеятельности организации можно выделить девять закономерных последовательных этапов (рис. 2.1)¹².

Выхаживание

Выхаживание - это этап зарождения организации. Она еще не существует физически, но энтузиазм и бизнес-идея относительно ее будущего уже возникли. В этот период происходит больше обсуждений, чем предпринимается конкретных действий. Основатель (или основатели) закладывает «теоретический» фундамент будущей организации, он пытается «продать» идею о ее будущем успехе. Он собирает мнения и суждения других по этому поводу. Организация рождается только тогда, когда идея получила положительную оценку, когда основатель демонстрирует приверженность этой идее, сформулирова-

¹² Левяков О. Теория жизненных циклов организации И.Адизеса и российская действительность [электронный ресурс]. - URL:<https://www.src-master.ru/article26071.html>

ны определенные внутренние обязательства в отношении ее реализации и имеется готовность взять на себя риск основания нового дела.

Необходимый уровень обязательств измеряется уровнем риска, который организация берет на себя при рождении. Создание высокого уровня обязательств - это ключ к успеху, поскольку без него новая организация просто не выживет.

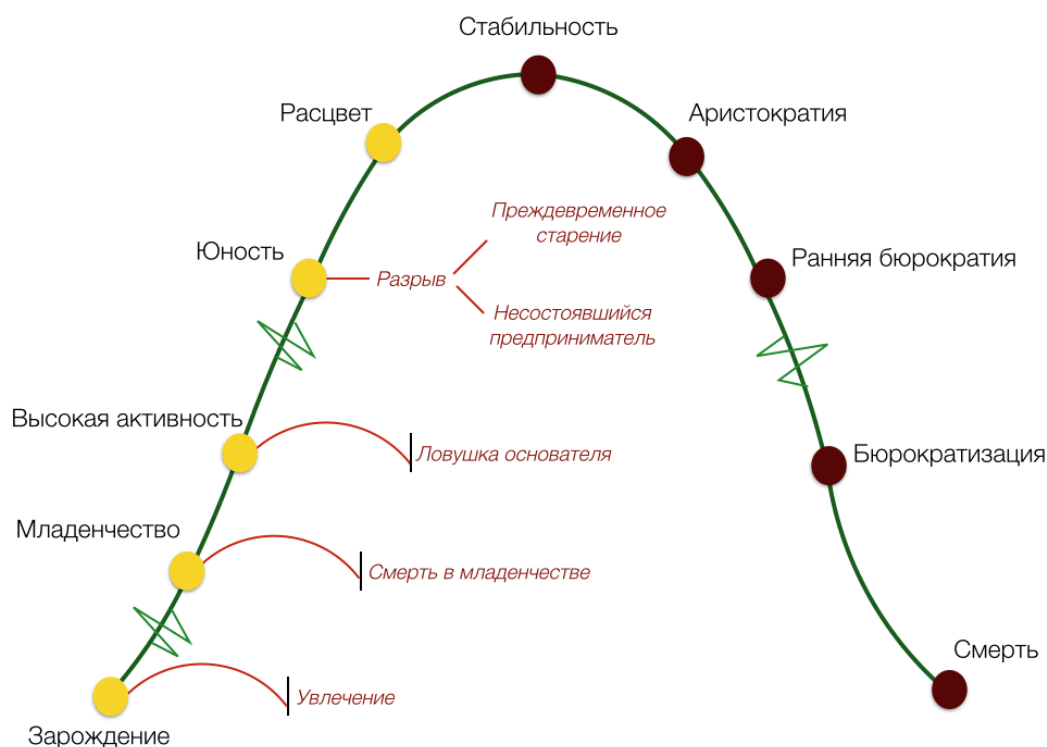


Рис. 2.1. Жизненный цикл организации по И. Адизесу

Для создания успешной компании необходимы не только хорошая идея, но и финансовая поддержка и готовность рынка. Главным мотивационным фактором здесь должно быть удовлетворение потребностей рынка, создание нового качества либо в производстве продукта, либо в предоставлении услуг. Основатель рассчитывает на то, что его продукт или услуга будет покупаться на рынке. У него существует ориентация на создание продукта, а не на потребности рынка в нем. Основателю необходимо реально смотреть на мир и быть гибким в своих решениях.

Однако он обязательно должен иметь ответы на следующие вопросы. Что мы реально собираемся делать? Как это будет сделано? Когда это может быть сделано? Кто собирается это делать и почему?

Если основатель может ответить на поставленные вопросы, то существует реальный фундамент для создания организации и принятия на себя соответствующего риска.

Младенчество

На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства - удовлетворению потребностей, ради которых компания создавалась. Как только приходится рисковать, уже нет времени на размышления и мечты, наступает время действовать. Действия могут измеряться уровнем продаж.

Существует парадокс, стоящий перед младенческой организацией. Чем выше риск, который она на себя берет, тем более мощный фундамент необходим для успеха организации. Это значит, что при зарождении компании должен найтись человек, который будет строить реальное основание для реализации мечты. Необходим трудолюбивый, ориентированный на результат основатель, а не мечтатель. Его задача заключается в том, чтобы осуществить переход от предвидения к действию.

Компания в младенчестве обладает нечеткой структурой, небольшим бюджетом, процедуры ведения бизнеса практически отсутствуют. Организация очень персонифицирована. Все называют друг друга по именам, субординация слаба, отсутствует система приема на работу и оценки исполнения заданий.

Для нормальной жизнедеятельности организации необходим реальный бизнес-план, в котором был бы проанализирован поток денежных средств. Если на данном этапе не будет происходить периодического вливания денежных средств, организация может погибнуть.

Поскольку организация борется за выживание, решения должны приниматься быстро. Однако отсутствие правил, стабильности и опыта, на который можно было бы положиться при принятии решений, превращает каждое решение в новый прецедент. Управление осуществляется от кризиса к кризису. Младенческая организация не может подготовить долгосрочные планы или выработать стратегию, поскольку у нее нет реального опыта относительно эффективности тех

или иных механизмов ведения бизнеса. На этом этапе рынок формирует планы и определяет долговечность продукта.

На данной стадии развития необходимо соблюдать два условия, чтобы избежать смерти. Одно из них - обеспечение постоянного притока денежных средств, второе – преданность основателя идее построения устойчивой организации. Он должен быть энтузиастом, влюбленным в свое детище.

Когда денежные потоки и деятельность организации стабилизируются, начинается следующий этап ее развития.

«Давай-давай» - стадия быстрого роста

При зарождении организации имеется идея, в младенчестве она закладывается в основу деятельности. Как только достигается стадия, когда идея начинает работать, т.е. преодолевается нехватка денежных средств и уровень продаж постоянно растет, создается впечатление, что компания не только выжила, но даже процветает. Это часто делает основателя и организацию самонадеянными и самоуверенными.

Чем больше успех компании, тем более самоуверенным становится основатель. Он забывает о всех трудностях, которые возникали на стадии младенчества, и видит только возможности для расширения деятельности. При переходе от младенчества к быстрому росту видение будущего компании изменяется от очень узкого взгляда на бизнес до панорамы почти бескрайних возможностей. Каждая возможность - это новый приоритет. Одним из видов патологии на данной стадии развития может быть желание основателя охватить необъятное, т.е. диверсификация может включать даже те сферы бизнеса, о которых он не имеет ни малейшего представления.

Чтобы выжить, организация не должна гнаться за любой возможностью, а четко определять, чем не следует заниматься.

На данном этапе развития компании еще не существует строгих должностных обязанностей, закрепленных за каждым сотрудником. Очень часто они перекрываются, либо могут совмещаться в одном лице. Таким образом, компания организована вокруг людей, а не задач. Основатель на данной стадии пытается делегировать властные полномочия и ответственность, поскольку один уже не может со всем справиться. Но делегирование происходит больше на словах, чем на деле: в действительности принятие любого решения без него не происходит, поскольку он боится потерять контроль.

Для компании характерно реактивное поведение, она только реагирует на возможности, предоставляемые внешней средой, но пока не может их предвидеть. Следовательно, она не контролирует окружение, а подчиняется ему. Компания действует методом проб и ошибок. Чем серьезнее ошибка, тем более существенные потери она несет - это может быть потеря доли рынка, важного клиента или денег. В дальнейшем такие действия приводят компанию к кризису. Чем более успешной была деятельность компании, тем более сильный кризис может ее охватить. Для выхода из сложившейся ситуации ей необходимо пересмотреть свою деятельность и создать набор правил и норм, которые будут определять, что можно делать и чего необходимо избегать. Таким образом, возникает необходимость создания административной подсистемы - перехода от управления по интуиции к более профессиональным действиям. Если этого не произойдет, организация может попасть в ловушку, когда действия основателя могут привести к гибели его же творения. Описанные выше черты являются признаком перехода к следующему этапу - юности.

Юность

На этой стадии развития компания получает свое второе рождение. Если на стадии младенчества она появляется физически, то на стадии юности перерождается духовно. Это более длительный и болезненный процесс.

Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия. Перечислим некоторые из них: «мы и они» (старые и новые сотрудники), противоречивость целей организации, несоответствие системы вознаграждения и стимулирования потребностям компании.

Трудность перехода определяется необходимостью одновременного решения трех задач: освоения делегирования полномочий, изменения системы руководства, смещения целей.

Бизнес перерастает индивидуальные способности и возможности основателя. У него уже не хватает времени и потенциала управлять организацией в одиночку. Он ощущает необходимость делегирования, но не знает, как его реализовать. Иногда эта проблема решается путем быстрой децентрализации, тем самым каждому дается шанс проявить себя. В других случаях основатель нанимает профессионального менеджера, который должен помочь ему преодолеть кошмар

децентрализации, или продает компанию более профессиональным «родителям».

Появление профессионального менеджера приводит к изменению системы руководства компанией. Под руководством в данном случае подразумевается процесс изменения организационной культуры. В действительности происходит переход организации от одного набора проблем к другому. Задача руководства состоит в решении текущих вопросов и подготовке ее к столкновению с новыми проблемами. Новым руководителем является обычно исполнительный директор или вице-президент. Для нормального функционирования организации ему необходимо создать систему вознаграждений, перераспределить роли и обязанности, а также институционализировать правила и нормы поведения сотрудников.

Подбор менеджера, который по мнению основателя отвечал бы всем необходимым требованиям, часто превращается в длительную череду найма и увольнений. Причиной этого является желание найти «кого-нибудь похожего на нас», но одновременно и того, «кто будет делать то, что мы не делаем».

На данной стадии в компании происходит смещение целей - от экстенсивного развития к повышению качества деятельности. Для этого необходимо вовлечение всего персонала в происходящие изменения, поскольку сотрудники по-прежнему находятся на стадии быстрого роста и хотят, чтобы одновременно и часть полномочий была передана им, и поддерживался тот же темп роста. Эти два требования являются взаимоисключающими.

В результате действия трех факторов - делегирования полномочий, изменения системы руководства и смещения целей - мы имеем конфликт: между старыми сотрудниками и новыми; между основателем и профессиональным менеджером: основателем и компанией; корпоративными целями и целями отдельных сотрудников.

Если систематизация административной деятельности произошла успешно и руководство институционализировалось, организация движется к следующему этапу развития - расцвету.

Расцвет

Что такое расцвет? Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью. Основные черты организации на стадии расцвета:

- наличие систем служебных обязанностей и организационной структуры;
- институционализированы перспективы развития и творчество;
- ориентация на результат - организация удовлетворяет потребности клиентов;
- планирование и следование разработанным планам;
- умение предвидеть;
- осуществляется рост как продаж, так и прибыли;
- создается сеть новых младенческих организаций.

Организация знает, что делает, куда идет и как достичь намеченных целей. Расцвет организации - это не точка, после которой сразу же следует падение, это процесс роста. Он является показателем жизнеспособности организации, способности достигать эффективных результатов в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Если организация не пополняется новыми силами, если она теряет предприимчивость, то организационные ресурсы перестают расти и, в конечном итоге, организационная жизнеспособность достигает определенного уровня - стабилизации, которая является концом роста и началом падения.

Стабилизация

Фаза стабилизации - первая стадия старения в жизненном цикле организации. Компания еще сильна, но уже начинает терять гибкость. Происходит потеря духа творчества, сокращаются инновации и уже не поощряются изменения, которые привели ее к расцвету. Как только уменьшается гибкость, организация становится зрелой. Она по-прежнему ориентирована на результат и хорошо организована и управляема, однако в ней возникает меньше конфликтов, чем на предыдущих этапах. В таких организациях существует повышенная привязанность и доверие к прошлому. В то же время организация обычно достигает стабильной позиции на рынке. Это развивает чувство безопасности, которое может быть безосновательным в длительной перспективе. Творческий подъем и ощущение крайней срочности каких-либо дел изредка возникают, но они кратковременны.

Люди больше времени проводят в офисе, общаясь друг с другом, а не с клиентами или продавцами, как это было в прошлом. Морально-психологический климат становится более спокойным, новые идеи еще высказываются, но волнений по этому поводу уже нет.

Тем не менее, на данном этапе происходят некоторые изменения. Одно из них касается бюджета. Ресурсы на исследования урезаются в пользу расходов на развитие. Бюджеты на маркетинговые исследования уменьшаются для повышения прибыльности компании.

Второе изменение происходит в сфере влияния в организации. Финансисты начинают играть более важную роль, чем люди, которые занимаются маркетингом или исследованиями и разработками. Возвратность инвестиций становится доминирующим индикатором выполнения планов, а различного рода количественные показатели вытесняют гибкое концептуальное мышление. Организация еще растет, это видно по увеличению объема продаж, но уже зарождается основная причина падения: истощается дух предпринимательства.

Стабильной организации присущи следующие черты:

- низкий уровень ожидания роста;
- слабые ожидания в отношении завоевания новых рынков и технологий;
- сосредоточение на прошлых достижениях вместо того, чтобы попытаться заглянуть в будущее;
- подозрительное отношение к любым изменениям;
- поощрение исполнителей, а не инноваторов;
- в коллективе больше интересуются межличностными отношениями, а не рисками, связанными с ведением бизнеса.

На этом этапе на первый план выходят межличностные взаимоотношения внутри организации. Этапы роста организации характеризуются множеством источников конфликтов, помимо межличностных взаимоотношений, и на последние просто не хватает времени. На этапе стабильности, когда динамика изменений невелика, ситуация меняется. Последствия этого процесса начинают проявляться далеко не сразу.

Если творчество бездействует достаточно долго, то это может повлиять на способность организации удовлетворять потребности покупателей. Происходит неуправляемое скольжение к следующей стадии - аристократизму. Не существует явных переходных событий, как это было на стадиях роста. Начиная с расцвета, по ходу дальнейших этапов жизненного цикла идет процесс изнашивания. Отсутствие различных точек перехода от этапа к этапу свидетельствует о продолжающемся процессе рутинизации ведения бизнеса.

В организациях падение духа предпринимательства сначала приводит к стабилизации, а затем к аристократизму. Признак этого - процесс обострения чувства самосохранения и дистанцирования от клиентов.

Аристократизм

Для этой стадии жизненного цикла организации характерны следующие признаки:

- деньги тратятся на укрепление системы контроля, страхования и обустройство;
- акцент в деятельности компании переносится на то, как делаются вещи, а не что делается и почему;
- существуют традиции, входит в обычай формализм в одежде и обращении;
- отдельные лица еще заботятся о жизнеспособности компании, однако в коллективе воцаряется принцип «не гони волну»;
- имеют место небольшие инновации. Корпорация может приобретать другие компании для получения новых продуктов и рынков или пытаться «купить» предприимчивость;
- организация обладает значительными денежными ресурсами.

Снижение гибкости, которое начинается еще на этапе расцвета, имеет длительное последствие: в конечном итоге способность достигать результаты должна также упасть. В связи с тем, что организация становится менее проактивной по отношению к долгосрочным возможностям, ее способность реагировать на краткосрочные потребности также снижается. Цели компании становятся преимущественно краткосрочными и, соответственно, гарантированные результаты становятся нормой, а ее деятельность приобретает окраску посредственности.

Уменьшение ориентации на долгосрочный результат создает новый стиль организационного поведения; морально-психологический климат становится тяжелым. В расчет теперь берется не что вы делаете, а то, как вы это делаете. Если вы не возмущаетесь, то выживете и можете даже получить повышение, несмотря на то, насколько производительна ваша деятельность.

Аристократические организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи,

как используют социальное пространство, как они обращаются друг к другу, как общаются друг с другом и как улаживают конфликты.

Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу - чем темнее, тем лучше, что как бы отражает консервативность и единообразие мышления. Об этом также свидетельствуют и помещения, где проводятся встречи: огромные залы, которые давят на присутствующих и дают понять, кто есть, кто. Встречи очень формализованы, и проблемы не обсуждаются открыто, как раньше. В душе каждый может переживать за судьбу организации, но внешне не проявлять никаких сомнений по этому поводу. Аристократическая организация склонна отрицать существующую реальность. К примеру, декларируется все тот же уровень прибыли, даже при фактическом спаде уровня продаж. Организация пытается сохранить тот же уровень прибыли путем повышения цен на свою продукцию, при этом качество последней может оставаться на прежнем уровне или начинать снижаться. Но наступает день, когда цены уже невозможно поднимать. Истинное положение всплывает на поверхность внезапно. Мелкие детали, тонкости уходят, и начинается борьба за выживание не корпорации, а каждого, кто в ней работает. Такое положение говорит о переходе к следующему этапу старения - ранней бюрократизации.

Ранняя бюрократизация

Для данной стадии типичные черты организационного поведения таковы:

- акцент делается на том, кто вызывает проблемы, а не на том, что по этому поводу следует предпринять (действует принцип: нет человека - нет проблемы);
- в организации существует множество конфликтов;
- организацию охватывает паранойя;
- внимание сосредоточивается на внутренних стычках, внешний потребитель превращается в надоедливую муху.

В результате полного упадка, который произошел в организации, начинается поиск виновного во всех бедах. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации. - это управленческая паранойя. Если состояние аристократизма - это затишье перед бурей, когда люди улыбаются и пожимают друг другу руки, то на этапе ранней бюрократизации начинаются открытая борьба и обвинения друг друга во всех грехах,

вместо того чтобы сообща искать выход из создавшейся ситуации. В конечном итоге это может привести к банкротству и гибели компании.

Предприниматели приходят и уходят, а администраторы остаются, компания превращает сама себя в оплот бюрократии с единственным акцентом на правила и нормы и без очевидной ориентации на результаты и удовлетворение потребностей потребителей.

Бюрократизация и смерть

На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения. Бюрократическая организация обладает множеством систем со слабой функциональной ориентацией. Нет ориентации на результат, нет склонности к изменениям, нет работающей команды, но существует система, правила, предписания и процедуры. Одним из отличительных признаков бюрократии является культ письменного слова. Организация разобщена с окружением и обращена только на себя, связываясь с внешним миром только через узкие каналы (одна телефонная линия, работа только несколько часов в неделю). Существует бессмысленный контроль. Чтобы эффективно работать с такой организацией, потребители должны искать обходные пути, либо пытаться прорваться через систему. Каждый сотрудник обладает лишь некоторой частью необходимой информации, и задача клиента состоит в том, чтобы собрать все это воедино. Но информацией также не обмениваются и различные подразделения организации. Внешне организация напоминает монстра, но на самом деле ее может легко разрушить даже небольшое внезапное изменение.

Смерть организации происходит тогда, когда ей уже никто больше ничего не поручает. Смерть может наступить не мгновенно, если ее поддерживает по каким-то политическим причинам государство. (Это может быть желание сохранить рабочие места и т.д.) Но, если компания полностью зависит от клиентов, смерть наступает быстро.¹³

¹³Филонович, С.Р., Кушелевич Е.И. Теория жизненных циклов организации И. Адизеса и российская действительность [электронный ресурс]. URL: http://ecsocman.hse.ru/data/082/786/1219/008_Filonovichx2c_Kushelevich_63-71.pdf

Контрольные вопросы

1. Назовите 9 этапов жизненного цикла организации согласно модели Ицхака Адизеса?
2. Дайте определение менеджмента по Ицхаку Адизесу?
3. Расскажите кратко об этапе стабильности жизненного цикла организации?
4. Назовите этап зарождения организации и дайте его краткую характеристику?

Практическая часть

Тематика докладов

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Основные предпосылки проведения стратегических изменений в организации.
3. Задачи управления стратегическими изменениями.
4. Классификация организационных стратегических изменений.

Ситуационное задание для группового решения

Изучив теоретические основы теории жизненного цикла организации по И. Адизесу, выполните анализ конкретного предприятия (выбирается студентом самостоятельно), определите:

- на каком этапе жизненного цикла находится данная организация, ответ обоснуйте;
- сделайте выводы;
- подготовьте презентацию и доклад (не более 5 минут).

Тесты

Вариант 1

1. Сколько этапов жизненного цикла организации согласно модели Ицхака Адизеса?

1. 10
2. 8
3. 9
4. 4

2. Как называется этап зарождения организации?

1. Младенчество
2. Выхаживание
3. Создание
4. Зарождение

3. На данной стадии внимание перемещается от идей и возможностей к результатам производства?

1. Рост
2. Выхаживание
3. Младенчество
4. Юность

4. Как называется третья стадия жизненного цикла организации?

1. Давай – давай (стадия быстрого роста)
2. Рост
3. Юность
4. Расцвет

5. На этой стадии развития компания получает свое второе рождение?

1. Юность
2. Зрелость
3. Давай – давай (стадия быстрого роста)
4. Стабилизация

Вариант 2

1. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью?

1. Смерть

2. Стабилизация
3. Рассвет
4. Аристократизм

2. Первая стадия старения в жизненном цикле организации?

1. Бюрократизация и смерть
2. Зрелость
3. Упадок
4. Стабилизация

3. Такие организации можно отличить от других, обратив внимание на то, как люди одеваются, где они проводят встречи, как используют социальное пространство, как они обращаются друг к другу, как общаются друг с другом и как улаживают конфликты?

4. На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения?

1. Ранняя бюрократизация
2. Бюрократизация и смерть
3. Аристократизм
4. Младенчество

5. Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия?

Вариант 3

1. Напишите определение «Менеджмента» по И. Адизесу?

2. Чьи идеи развивал Ицхак Адизес?

1. Рейнера
2. Грейнера
3. А. Адизеса
4. Хейкера

3. Главное отличие аристократической организации от организации, находящейся на стадии ранней бюрократизации. - это управленческая неосведомленность.

1. Да
2. Нет

4. «...Одежда, которую они носят, очень консервативна и напоминает униформу - чем темнее, тем лучше, что как бы отражает консервативность и единообразие мышления...» - описание этапа «аристократизм»?

1. Да
2. Нет

5. Как необходимо изменить структуру компании на этапе аристократизации?

1. установить систему отчетности;
2. провести децентрализацию компании
3. разработать свод правил и четкую структуру;
4. уволить старых сотрудников.

6. В чем заключается стратегия компании на этапе юности? (возможны несколько вариантов ответа).

1. уволить людей, вызывающих недоверие у руководителя;
2. постоянно увеличивать производство;
3. сосредоточиться на выживании;
4. избегать рисков.

7. Что из нижеперечисленного НЕ относится к этапу бюрократизации? (возможны несколько вариантов ответа).

1. необходимость проведения реструктуризации;
2. выявление неудовлетворенной потребности клиента;
3. вознаграждение - сохранение за сотрудником рабочего места;
4. увеличение объёма продаж.

8. Укажите нормальные проблемы этапа младенчества (возможны несколько вариантов ответа).

1. авторитарный характер лидерства;
2. недостаток денежных средств, слабое планирование бюджета;
3. основатель слишком разбрасывается в своих интересах;
4. неясные должностные инструкции.

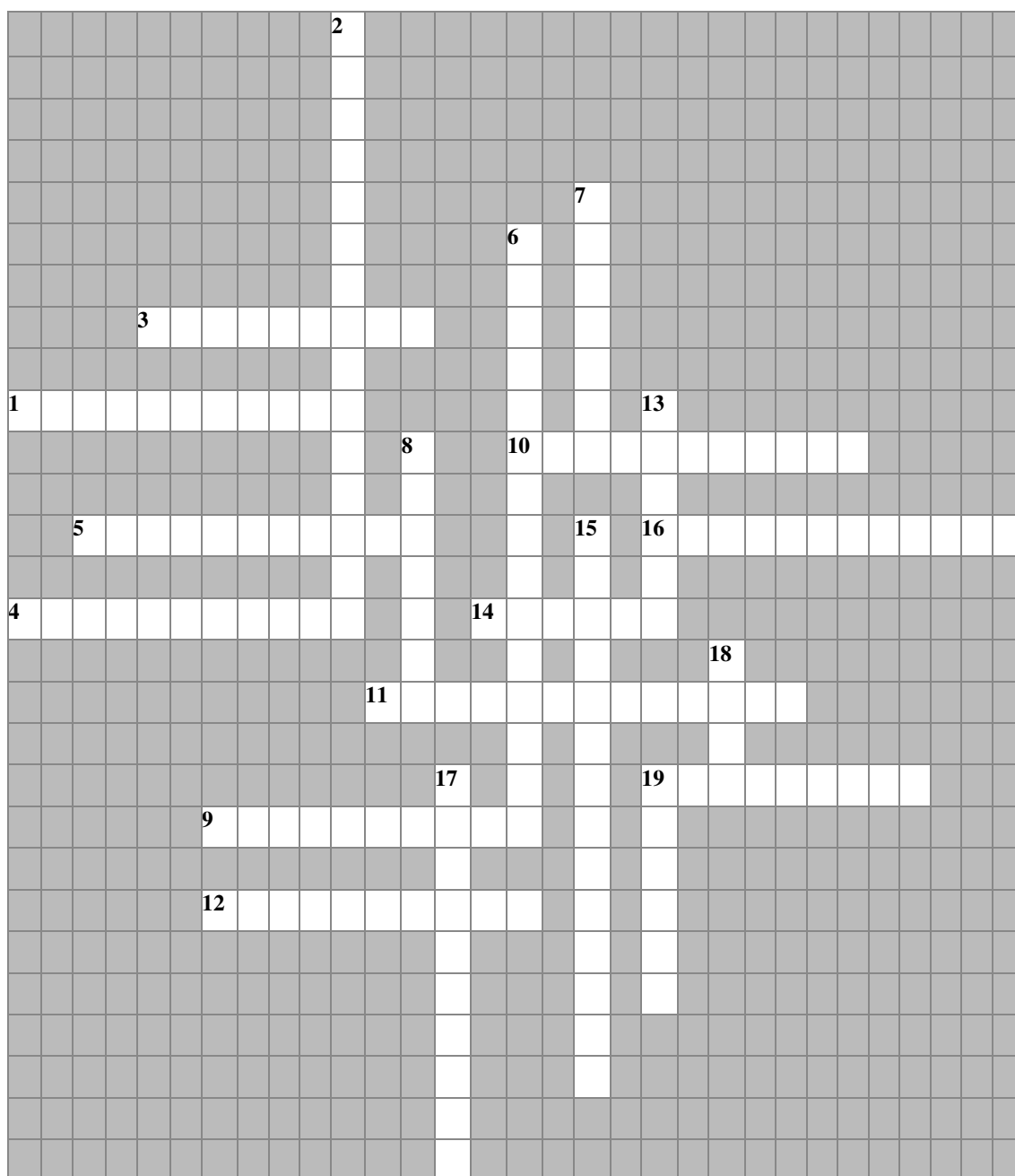
9. Какие из проблем НЕ являются нормальными на этапе младенчества? Возможны несколько вариантов ответа.

1. поиск ответа преимущественно на вопрос «зачем?»;
2. отказ оценить реальность;
3. степень приверженности идее несовместима с риском;
4. основатель дает безответственные обещания.

10. Какие цели должна ставить компания на этапе юности?

1. сосредоточиться на том, что не следует делать;
2. сформулировать политику компании;
3. расширяться, несмотря ни на что;
4. создать подразделения.

Кроссворд



Вопросы:

1. Независимая централизованная социально-политическая организация для регулирования социальных отношений.
2. Вся совокупность возникающих связей и отношений между субъектами рынка в процессе их деятельности.
3. Последствие цепочки (череды) действий или событий, выраженных качественно или количественно.

4. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
5. Как называется этап зарождения организации?
6. Лицо, имеющее своё дело в целях получения прибыли в форме оказания услуг, торговли или производства.
7. Это оптимальная точка кривой жизненного цикла, где организация достигает баланса между самоконтролем и гибкостью.
8. Чьи идеи развивал Ицхак Адизес?
9. Юридическое или физическое лицо, создавшее компанию.
10. Превращение первоначально творческого труда в монотонную и утомительную работу введением жёсткой стандартизации и строгой фиксированности функций.
11. На этом этапе организация владеет значительными денежными ресурсами, которые расходует на укрепление имеющейся системы контроля, обустройство, страхование.
12. Процесс достижения результатов и эффективности в краткосрочном и долгосрочном периодах.
13. На этой стадии развития компания получает свое второе рождение?
14. На этом этапе компания не создает необходимых ресурсов самосохранения?
15. Процесс внутри организаций, характеризующийся ростом численности служащих и уровней иерархии, узкой специализацией функций, усложнением формальной регламентации деятельности.
16. Является первой стадией старения в жизненном цикле организации.
17. Коммуникация между сторонами для достижения своих целей, при которой каждая из сторон имеет равные возможности в контроле ситуации и принятии решения.
18. Повторяющаяся во времени последовательность событий, процессов или явлений.
19. Потребитель или заказчик определенного вида услуг или товаров.
19. Объединение людей, занятых решением конкретных задач, основанных на общности целей, принципов сотрудничества, сочетании индивидуальных и групповых интересов.

Рекомендуемая литература

1. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 384с.
2. Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304с.
3. Ружанская, Л. С. Теория организации : учебное пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2017. – 200с.

Тема 3. ПРИРОДА И КЛАССИФИКАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Теоретическая часть

Изменения - это вопрос, который касается всех организаций. Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходит к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, хотя бы раз в год, и коренную - каждые 4-5 лет. Изменения внутри организации, как правило, - это реакция на изменения во внешней среде. Это изменение организационной структуры, продукции, технологии, кадров, полномочий, правила, стратегии и т.д. Все изменения взаимосвязаны между собой.

Необходимость успешного осуществления изменений очевидна. Очень важны "небольшие" изменения, которые происходят постоянно, - изменения в методах работы, в рутинных канцелярских процедурах, размещении машины или стола, назначениях руководителей и названиях должностей.

Возможно, эти несущественные изменения и не имеют большого значения для организации в целом, но они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, кого они непосредственно касаются. Но поскольку именно отдельные личности помогают достигать цели организации, руководство не может позволить себе игнорировать их потенциальной реакции на изменения.

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководителя изменить одну или более внутренних переменных в организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, то есть самопроявлять активность или реагировать на требования ситуации.

Изменения, которые принимаются для исправления ошибки, что обнаружена системой контроля, - типичная реактивная действие. Действие, принята для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если не существует фактической проблемы, будет действием проактивной.

Изменения приводят к нововведениям, которые чаще всего вызывают:

- оценку и изменение целей организации;
- изменение структуры, то есть распределения полномочий;

- изменение техники, технологических процессов, конструкций изделий;
- модификация (изменение возможностей или поведения работников);
- изменение организации производственно-хозяйственной деятельности.

Цель. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и изменять свою цель в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация цели необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущая цель уже достигнута.

Частота, с которой необходимо менять цель, оказывается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство о относительную эффективность организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Например, когда «Ай Би Эм» решила увеличить долю рынка персональных компьютеров, она должна была создать отдел, который бы отвечал за новую продукцию, разрабатывал и внедрял технологию производства, готовил персонал для выполнения новых задач, а также нанимал и учил большое количество технических специалистов по ремонту и обслуживанию компьютеров.

Структура. Структурные изменения как часть организационного процесса относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, в разделении на отделы, в управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения - одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они - реальная необходимость, за значительные изменения цели или стратегии организации.

Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение по основной ответственности за эту деятельность и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством остальных организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока-кола», было создано специальное подразделение. Присоединение нового подразделения к тем, которые уже были, требовала изменений в системе взаимоотношений, функциях служб на уровне корпорации.

Технология и задачи. Изменения в тесно связанных переменных - технологии и задачах - принадлежат к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов изменений нормативов и самого характера работы.

Как структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, вызывая пересмотр планов. Изменения в технолог: могут вызвать модификацию структуры и рабочей силы.

Например, когда газеты стали заменять старый способ наборе электронной системой верстки, возникла потребность в большем количестве специалистов по электронике и уменьшилась потребность в складачах. Когда почти все газеты заявили о переходе на новый вид верстки, они встретились с сильным сопротивлением профсоюзов, которые опасались сокращение рабочих мест.

Люди. Изменения в людях допускают модификацию возможных установок или поведения персонала организации.

Это может захватить техническую подготовку, подготовку к межличностного и группового общения, мотивация, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышения квалификации руководящего состава, формирование групп. Изменения в людях, поскольку они часто вызывают опасения через неудовлетворение потребностей, особенно трудно сделать эффективными. Например, не все хотят иметь больше ответственности или больше учиться.

В настоящее время большая часть исследовательской литературы по управлению организационными изменениями представляет собой критику предложенных подходов к классификации организационных изменений и попытки выделения оригинальных подходов к классификации типов изменений. Как правило, предлагаемые подходы представляют собой группу совершенно противоположных типов изменений, в основе которых лежат те или иные классификационные признаки, такие как продолжительность изменений, скорость изменений, стратегический подход к изменениям и др. Например, инкрементальные изменения противопоставляются трансформационным изменениям, эпизодические изменения — постоянным, запланированные изменения — неожиданно возникающим, эволюционные изменения — революционным, изменения первого порядка — изменениям второго порядка, конвергентные изменения — радикальным и т.д.

Такой подход к выделению разных типов организационных изменений, безусловно, имеет определенную исследовательскую ценность, но в то же время не обеспечивает общего понимания этого сложного явления.

Более того, традиционное использование термина «изменение», как правило, носит двусмысленный и неточный характер. В целом это вызвано тем, что в основе классификации типов изменений лежит всего один классификационный признак. Например, главной характеристикой запланированных изменений является степень, с которой изменение подвергается контролю со стороны руководства.

Однако другой, не менее важной характеристикой запланированных изменений может быть стиль планирования изменения — директивный или партисипативный.

Некоторые авторы предпринимают попытки преодолеть ограничения использования только одной характеристики для выделения типологий изменений.

Для этого они используют два и более классификационных признака, создавая матрицу, с помощью которой можно выделить разные типы изменений (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Типы организационных изменений

Одной из наиболее удачных попыток обобщения различных типологий организационных изменений является работа, в которой представлен системный подход к организационным изменениям, в основе которого лежат семь атрибутов системы (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Атрибуты изменений	<i>Атрибуты организационных изменений</i> Континуум изменений
Масштаб	От адаптации/улучшения до трансформации/обновления
Контроль	От планируемых до неожиданных изменений
Частота	От состояния инерции к эпизодическим изменениям и далее к постоянным изменениям
Темп/скорость	От постепенных изменений до быстрых
Время	От краткосрочных изменений до долгосрочных
Цель	От жестких изменений до открытых
Стиль	От партисипативного участия в изменениях до принудительного

Кроме вышеуказанных классификаций организационных изменений, не менее популярной является классификация стратегических типов организационных изменений, предложенная Р. Дафтом. Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по его мнению, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. У каждой компании есть неповторимый набор товаров, услуг, стратегии, структуры, культуры и технологий, которые можно собрать воедино для нанесения максимально мощного удара по избранным рынкам. В современных условиях следует также выделить пятый тип организационных изменений — институциональные изменения, связанные с изменениями форм собственности и правил ведения бизнеса в организации и в ее внешней среде, обусловленные процессами глобализации экономики. Таким образом, все эти направления преобразования предприятия тесно связаны между собой, и изменения в одной из них приводят хотя бы к частичным изменениям в других. Однако наибольший интерес для понимания содержания изменений представляют следующие классификации. По предметно-

содержательной структуре выделяют технологические, технические, продуктовые, социально-организационные, когнитивные, информационные инновации. По назначению — усовершенствование, дополнение, замещение, вытеснение. По факторам общественного производства — изменения рабочей силы, средств производства, предметов труда, продуктов труда, процессов труда. По инновационному потенциалу — радикальные, комбинированные, модифицированные изменения. По происхождению — экзогенные, эндогенные. По уровню разработки и распространения — государственные, республиканские, региональные, отраслевые, корпоративные, фирменные. По распространенности — единичные, диффузные инновации. По преемственности — замещающие, отменяющие, возвратные, открывающие инновации, ретровведения. Научно-исследовательским институтом системных исследований (РНИИСИ) разработана классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. По этому признаку выделяются инновации: технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, в области управления. Для выявления особенностей управления изменениями в экономических системах можно предложить следующую типологию изменений: • изменения как реакция на кризис; • изменения как процесс реализации новой стратегии; • «тихие» изменения, возникающие в основном в результате перестановки кадров под влиянием личностных характеристик персонала (это изменения социально-психологического климата в коллективе, негласных правил поведения, организационной культуры, приоритетов в управлении, которые могут значительно повлиять на стратегии развития и результаты деятельности организации). Кроме того, согласно известному американскому специалисту по проблемам менеджмента Р.М. Кантер, изменения в компании могут происходить на разных уровнях и оказывать разное влияние на результаты ее деятельности. По его мнению, управление изменениями происходит на трех уровнях: проекты изменений, программы изменений и организации — проводники изменений. 1. Изменение проектов — это определенная последовательность действий, нацеленная на решение специфической проблемы или удовлетворение потребности. Эти действия могут принести успех в краткосрочном плане, особенно если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат и не нарушают традиций компании. Но если они представляют собой всего

лишь дискретные, автономные проекты, то, как правило, не окажут никакого долгосрочного воздействия, память о них исчезнет, и более поздние поколения повторно испытают ту же потребность. 2. Программы изменений — взаимосвязанные проекты, разработанные для оказания совокупного организационного воздействия. Здесь успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями компании. Программы изменений часто терпят неудачу, потому что они изолированы от текущей деятельности, содержат слишком много положений, не сочетающихся друг с другом, или выполняются элитной группой, которая ожидает, что каждый должен все бросить и присоединиться к проповедуемому ею культу. 3. Организации — проводники изменений. Так называются компании, которые способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Таким образом, следует отметить, что существует достаточно большое разнообразие классификаций организационных изменений. Тем не менее, такая классификация позволяет предвидеть реакцию персонала на предстоящие изменения и, соответственно, разработать программу преодоления сопротивления изменениям.

Контрольные вопросы

1. Сколько выделяют атрибутов организационных изменений и перечислить их?
2. Что подразумевается под понятием «Изменение организации»?
3. Дайте определение понятию «Изменение проектов»?
4. Дайте определение понятию «Программы изменений»?
5. Кем была предложена классификация типов организационных изменений?

Практическая часть

Тематика докладов

1. Организационные стратегические изменения. История возникновения и развития.
2. Организационные стратегические изменения принципы их управления.
3. Этапы управления организационными стратегическими изменениями.
4. Предмет и объект организационных стратегических изменений.

Ситуационное задание для группового решения «Анализ готовности к переменам по Д. Глейчеру»

Цель: определение навыков анализа готовности к переменам, применив подход Д. Глейчера¹⁴

Дэвид Глейчер предложил следующую формулу, которая позволяет оценить необходимость изменений:

$$C = [A * B * D] > X,$$

где С – изменения;

А – уровень неудовлетворенности статус-кво;

В – четкое представление желаемого состояния;

Д – первые практические шаги по направлению к желаемому состоянию;

Х – «стоимость» изменений: не только финансовая, но и связанные с этим прочие издержки.

Из формулы следует, что изменения должны произойти тогда, когда в наличии имеются три элемента – А, В и D и, более того, вместе взятые они дают больший эффект, чем «стоимость» осуществления перемен Х – затраты сил, времени, дискомфорта и т.п.

Готовность организации к изменениям будет недостаточной, если А, В или D слишком малы. Дефицит каждого из трех элементов может быть охарактеризован следующим образом.

¹⁴ Составлено по: Формула перемен Д. Глейчера [электронный ресурс]. URL: <http://www.nejo.ru/formula-peremen-d-glejchera.html>

Дефицит А: «Мы довольны тем, как в настоящее время обстоят дела».

Дефицит В: «Хотя нас не очень устраивает, как сегодня идут дела, мы не имеем представления, как их улучшить».

Дефицит D: «Мы знаем, чего мы хотим, но не знаем, как начать действовать».

Нельзя недооценивать элемент X, то есть «стоимость» изменений; даже если элементы А, В и D значительны, они могут быть меньше, чем предполагаемая стоимость изменений. И в качестве альтернативы повышению А, В или D можно постараться сократить X – как на самом деле, так и хотя бы в представлении людей, поскольку предполагаемая стоимость может измениться из-за страха людей перед неизвестным.

Чтобы использовать формулу перемен следует максимально полно собрать информацию по указанным элементам – А, В, D и X.

Задание:

Выполнить анализ готовности к организационному изменению (определяется студентом самостоятельно) на примере конкретной организации (объект исследования выбирается студентом).

Тесты

Вариант 1

1. Что такое изменение?

2. Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходит к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию раз в ...

1) 1 год

2) 2 года

3) 3 года

3. Большинство компаний и отделов крупных корпораций приходит к выводу, что они должны проводить коренную реорганизацию?

1) 2-3 года

2) 4-5 лет

3) 6-7 лет

4. Что является целью?

- 1) Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и изменять свою цель в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации
- 2) Для правильной работы организации начальство обязано следить за сотрудниками и проводить им повышение квалификации
- 3) Оба ответа верны

Вариант 2

1. Какое количество атрибутов организационных изменений?

- 1) 5
- 2) 7
- 3) 9
- 4) 11

2. На каких типах менеджер для достижения стратегического преимущества может сосредоточиться внутри организации:

- 1) товары и услуги;
- 2) стратегия и структура;
- 3) культура;
- 4) технология
- 5) все варианты верны

3. На скольких уровнях происходит управление изменениями:

- 1) 2
- 2) 3
- 3) 4
- 4) 5

4. Напишите классификацию изменений по направлению

5. Изменения приводят к нововведениям, которые чаще всего вызывают:

- 1) модернизация
- 2) изменение структуры, то есть распределения полномочий
- 3) изменение организационной структуры всего предприятия
- 4) модификация
- 5) изменение организации производственно-хозяйственной деятельности
- 6) сокращение рабочих мест
- 7) изменение атрибутов

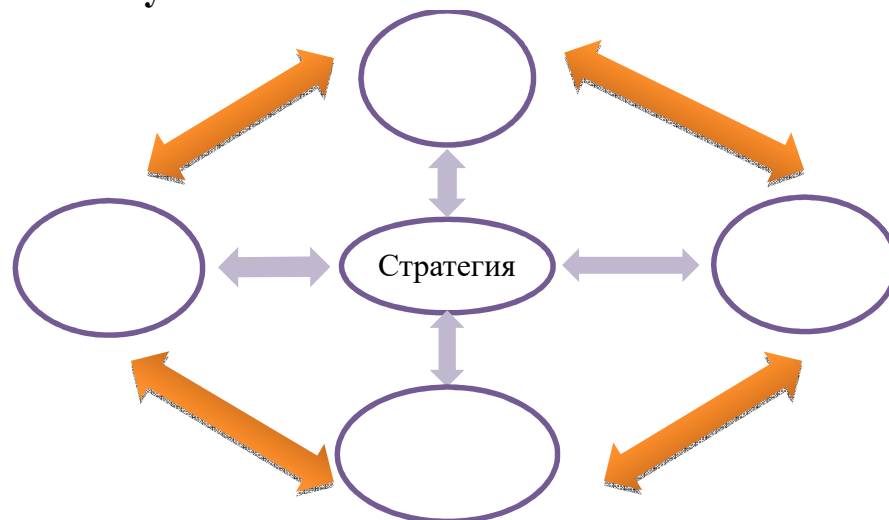
- 8) изменение техники, технологических процессов, конструкций изделий
- 9) проведение реорганизации
- 10) оценку и изменение целей организации

Вариант 3

1. Кому, по Вашему мнению, принадлежит ведущая роль в преодолении сопротивления сотрудников нововведениям:

- 1) Ведущая роль принадлежит руководителю
- 2) Ведущая роль принадлежит сотрудникам
- 3) Руководитель и сотрудники несут совместную ответственность за преодоление сопротивления изменениям

2. Заполните схему:



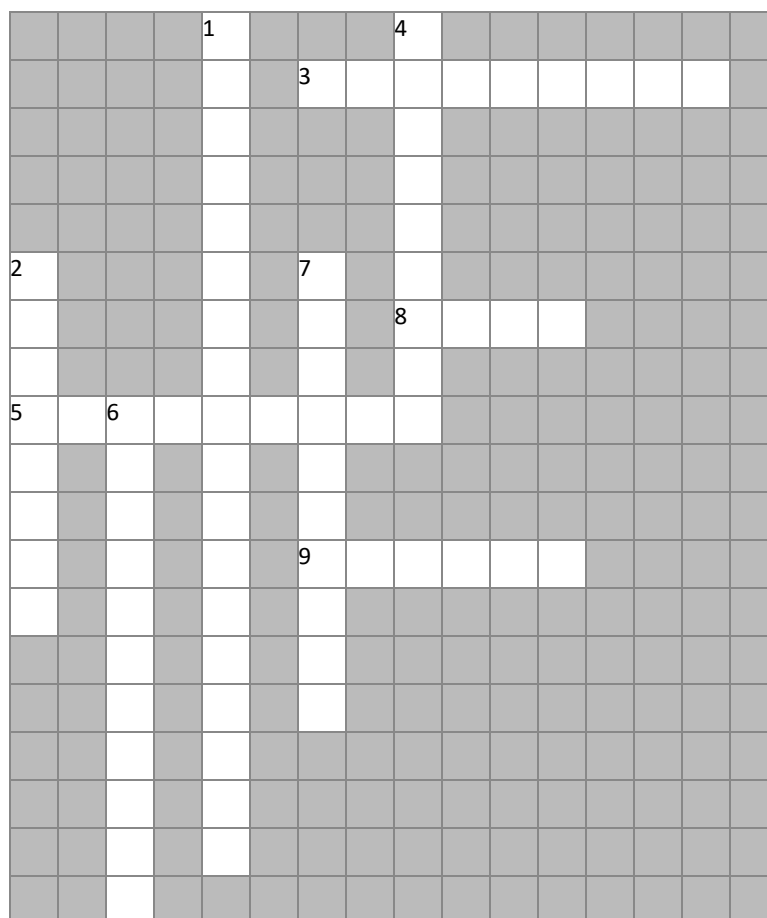
3. Верно ли высказывание Р. Дафта: «Изменения в компании могут происходить на разных уровнях и оказывать разное влияние на результаты ее деятельности»

- 1) Верно
- 2) Неверно

4. Дополните предложения: Изменения в людях допускают

5. Какой тип организационных изменений в современных условиях следует выделить?

Кроссворд



По вертикали:

1. Изменение в чем-нибудь, возникшее в результате этого действия, то, что является лучшим по сравнению с предшествующим
2. Неотъемлемое свойство данного предмета, объекта, его признаки, символы
4. Любое предприятие или индивидуальный предприниматель, используя факторы производства (ресурсы, основные средства, рабочая сила), создает какие-либо продукты, услуги или работы
6. Изменение возможностей или поведения работников
7. В широком смысле объем знаний, которые можно использовать для производства товаров и услуг из экономических ресурсов

По горизонтали:

3. Определённая взаимосвязь, взаиморасположение составных частей, строение, устройство чего-либо

5. Превращение в нечто другое и характеризуется направлением, интенсивностью, скоростью и длительностью
8. Идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта; конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс
9. Установление стоимости материальных и нематериальных объектов с учётом прав на них и интересов в отношении них субъектов гражданских прав

Рекомендуемая литература

1. Адаменко А.А. Методы управления изменениями во внутренней среде крупной корпорации, обеспечивающие ее функции[Электронный ресурс] / А.А. Адаменко, В.С. Солодкин // Вестник Академии знаний. – 2019. – №1 (30). Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-izmeneniyami-vo-vnutrenney-srede-krupnoy-korporatsii-obespechivayuschie-ee-funktsii>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., – 2-е изд. – М. :Альпина Пабл., 2016. – 365 с.
3. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О’Райли.– М. : Альпина Пабл., 2016. – 285 с.

Тема 4. ПРЕДМЕТ И МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Теоретическая часть

Познавая окружающий мир, мы невольно обращаемся к науке, разным ее сферам и областям, концепциям и теориям. Наука — это теоретическое отражение действительности — система обобщенных представлений об объективном мире, явлениях природы и общества, закономерностях их возникновения и развития. Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние необходимые связи. Главная функция науки объяснительная — выработка и теоретическая систематизация объективных данных. Она показывает: какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии.

Содержание управления изменениями организации определяется объектом и предметом исследования. Появление новой теории оправдано только в случае открытия собственных объекта и предмета исследования. Поэтому каждая наука, в том числе и управление изменениями, имеет свой объект и предмет исследования, которые тесно взаимосвязаны, но не тождественны друг другу.

В определении предмета важное место занимает циклический процесс формирования научной теории, который включает шесть этапов:

- наблюдение за происходящими процессами и попытка их анализа с помощью известных и других методов;
- формализация и систематизация изучаемых процессов, составление их типологии;
- разработка прикладных научных основ для анализа и синтеза наблюдаемых процессов;
- обобщение знаний и создание теоретических основ науки (законы, закономерности, зависимости и принципы);
- создание методологии исследования процессов;
- накопление статистических данных об эффективности предложенной методологии и ее корректировка.

Управление организационными изменениями — это наука, изучающая специфические закономерности и особенности эволюцион-

ных преобразований в организации, технологии адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям существования (внешней и внутренней среде)¹⁵.

Указанная наука носит междисциплинарный характер, имеет обширный теоретический фундамент, но формируется из практической деятельности, которая и составляет основу дальнейшего развития теории.

Объектом изучения при управлении изменениями являются структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем (как в комплексе, так и по отдельности).

Предметом исследования управления организационными изменениями называют наиболее общие связи и зависимости эволюционного развития организации, универсальные принципы, а также методы управления сложными преобразованиями (изменениями) и повышения качественного уровня организационной системы. Практически предметом исследования является планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели при сохранении адекватности требованиям динамичной среды.

Предмет управления изменениями динамичен и он может преобразовываться. Это связано с тем, что практическая деятельность в области управления ставит перед наукой все новые и новые проблемные вопросы, которые требуют теоретического осмысления и решения на основе обобщения и практики.

К предмету управления изменениями относят;

- закономерности формирования организации как развивающейся системы;
- определение и постановку целей развития;
- условия, направления, концепции развития и совершенствования организационных систем;
- оптимизацию функций управления и бизнес-процессов;
- формирование системы управления организационными изменениями;
- функционирование механизма управления изменениями;
- выработку методов диагностики потенциала организации и прогнозирования ее деятельности в долгосрочной перспективе;

¹⁵Кожевина, О. В. Управление изменениями.-- М, 2019. С. 101.

- совершенствование методов и инструментов организационного анализа;
- определение факторов повышения эффективности функционирования и развития организаций;
- разработку на основе моделирования стратегий изменений, комплексных программ развития организаций;
- разработку технологий управления сложными изменениями в организации.

Управление организационными изменениями как относительно новая и развивающаяся наука тесно связано в методологическом плане с экономической теорией, теорией управления, менеджментом, теорией организации, организационным поведением, стратегическим управлением, когнитивным менеджментом, социологией, психологией и другими общественными науками, а также с общей теорией систем, системным анализом и синергетикой.

Любая современная теория представляет собой систему научных знаний, обобщающих практический опыт и отражающих сущность исследуемых явлений, их внутренние, необходимые связи, законы функционирования и развития. Теория выполняет объяснительную функцию: она показывает, какими свойствами и связями располагает объект исследования, каким законам он подчиняется в своем функционировании и развитии.

Научный метод представляет собой совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования. Он является одновременно и результатом научной деятельности человека, и средством его дальнейшей работы. В процессе научного труда возникает новое знание, которое методологически осмысливается, трансформируется и пополняет набор познавательных средств. Таким образом, метод — продукт научного исследования.

Предмет управления изменениями тесно связан с методом изучения. Метод включает способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах; он ориентирует, нацеливает на определенные познавательные подходы и действия для анализа и понимания природы, сущности и закономерностей построения моделей региональных структур. При этом используется вся система методов научного познания, которая представлена совокупностью общенаучных и частно-научных

методов. Общенаучные методы распространяются на большой круг наук и все стороны данной науки. К общенаучным подходам относятся диалектический, конкретно-исторический, комплексный, аспект-ный, абстрактно-логический, анализ и синтез, индукция и дедукция. Частно-научные методы используются для изучения отдельных наук или некоторых разделов интересующей нас науки. Их круг представлен методами моделирования, экспериментирования, системно-структурным, функциональным, статистическим, сравнительным, а также социологическими методами (анкетированием, интервьюированием, наблюдением).

Познаватель-но-аналитическая функция (деятельность) играет важную роль в обеспечении профессионального управления организацией. Она заключается в сборе различных знаний об управляемых объектах, обобщении и систематизации этих знаний для выяснения состояния и способности к развитию данных объектов.

Управление изменениями принципиально отличается от известных видов управления как в содержательном, так и в методологическом плане. В связи с этим управление изменениями имеет свой специфический предмет изучения, который требует дополнительного глубокого исследования теоретических основ и формирования общей концепции организационных изменений, практически применимой в условиях реальной экономики.

Методы управления организационными изменениями¹⁶.

1. Кривых изменений.

Организационную структуру любой компании можно разделить на три иерархических уровня:

- личный (конкретные сотрудники),
- командный (подразделения),
- организационный (компания в целом).

Для каждого из этих уровней строят «кривые изменений». Они отображают стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды. Понимание природы и фаз организационных изменений дает возможность своевременно воздействовать на все уровни, минимизируя снижение производительности

¹⁶ Широкова В.Г. Управление организационными изменениями. СПб., 2015. С.201.

и выбирая максимально соответствующие конкретной ситуации методы, направленные на сужение «кривой изменений» по оси времени (т.е. сокращение общей длительности реализации организационного изменения) и синхронизацию фаз «кривых» по каждому из уровней.

2. Метод системного влияния.

Этот метод связан с «кривыми изменений» и базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются:

- мотивация и заинтересованность в них,
- способности и возможности меняться.

Здесь предлагаются способы воздействия на мотивацию и возможности меняться на каждом из уровней «кривых».

На личном уровне процесс принятия изменения можно ускорить, мотивируя сотрудников с помощью семинаров, тренингов, обучающих сессий и личных бесед. Если же поговорить с каждым сотрудником не удастся, можно выбрать ключевых агентов изменений, которые в дальнейшем возьмут на себя продвижение изменения в компании.

На командном уровне в качестве мотивации работает принцип белых ворон. Мало кто пойдет против большинства, чаще всего люди присоединяются к основной массе. Очень важно правильно выбрать лидера в команде, чтобы он направлял общественные настроения. Осознанию своей роли и вклада в достижение общей цели способствует четко сформулированная цель проекта и метод «быстрых побед». Групповые обучения и деловые игры также улучшают способность воспринимать изменения и служат отличным средством по установлению связей между «отстающими» членами команды и теми, кто адаптируется к изменению быстрее.

На организационном уровне сотрудников мотивируют поощрения и наказания (например, в виде системы штрафов), используемые в соответствии с оговоренными заранее правилами. Помочь сотрудникам на этом уровне можно, обеспечив так называемую «защиту от дурака».

Примером могут служить ограничения в информационной системе, не позволяющие менять последовательность определенных действий. Это позволит работникам быстрее привыкнуть к изменению и не допускать ошибок, связанных со старыми привычками.

Наиболее сложным моментом здесь является определение и установка правил игры, которые, с одной стороны, должны быть достаточно жесткими, а с другой – не вызывать ощущения дискомфорта.

3. Модель «8 шагов Коттера».

Метод, структурирующий и разрабатывающий комплексный подход к эффективной реализации организационных изменений. Это модель, предложенная Джоном Коттером. Она состоит из 8 шагов и представляет собой последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов:

1) Осознание необходимости изменений. С самого начала следует добиться понимания их важности и безотлагательности у большинства сотрудников. Коттер полагает, что для перехода к следующему шагу требуется, чтобы не менее 75% руководства компании были убеждены в необходимости данного изменения. По его подсчетам, на этом шаге останавливаются 50% проектов.

2) Формирование группы поддержки. Необходимо создать проектную команду. В нее должны войти ключевые вдохновители и исполнители работ по реализации изменений и их продвижения среди сотрудников. Правило «один в поле не воин» здесь в полной мере справедливо.

3) Постановка целей. Успешно реализовать изменение невозможно без формулирования общего видения его итогового результата, целей и понимания того, как их достичь. Коттер полагает, что если за пять минут член группы поддержки изменений не способен объяснить концепцию и преимущества от реализации изменения или хотя бы заинтересовать невовлеченного сотрудника, то следует задержаться на этом шаге и переосмыслить видение изменения.

4) Информирование. Необходимо добиться того, чтобы об изменениях было всем известно, пропагандировать их. Поскольку они зачастую распространяются на большое количество сотрудников, чем раньше и регулярнее будущие «потребители» изменений будут получать исчерпывающую информацию о них, тем ниже окажется порог сопротивления в дальнейшем.

5) Устранение преград. Группа поддержки должна приложить максимум усилий для своевременного решения всех возникающих сложностей (нехватка ресурсов, недостаток коммуникаций и др.) на

ранних стадиях их возникновения и не дать изменению забуксовать. Здесь критичным фактором успеха является поддержка руководства, готового выделять дополнительные ресурсы и оказывать помощь.

6) Мотивирование. Важно стимулировать и поощрять людей в их стремлении добиться целей изменения. Этому служат так называемые «быстрые победы». Долгий путь к цели предлагается разбить на много маленьких участков с осязаемым и ценным для сотрудников результатом. Постоянные достижения, пусть даже, казалось бы, незначительные, будут создавать ощущение динамики и приближения к цели.

7) Закрепление изменений. Необходимо закреплять и вводить в привычку уже произведенные маленькие изменения. Нужно решительно отказаться от старых практик и всячески стимулировать применение новых. Важно не поддаваться жалобам и критике, а постепенно совершенствовать внесенное изменение, прислушиваясь к мнениям вовлеченных людей.

8) Контроль изменений. Итоговый восьмой шаг формализует и упорядочивает все предыдущие. Дойдя до него, нужно удостовериться, что произведенные изменения входят в привычку, сотрудники понимают их природу и необходимость поддерживать. Новые правила работы регламентируются и становятся повседневной практикой.

Контрольные вопросы

1. Что такое управление организационными изменениями?
2. Что является предметом управления организационными изменениями?
3. К объекту организационными изменениями относится?
4. Какие существуют основные методы?

Практическая часть

Тематика докладов

1. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
2. Риски управления изменениями
3. Модель Р. Липитта.
4. Модель «кривой перемен» Дж. Дакк.

Ситуационное задание для группового решения «Анализ силового поля К. Левина¹⁷»

Один из основоположников теории перемен, К. Левин, для оценки силы перемен над возникающим в процессе его реализации сопротивлением, предложил анализ «силового поля».

Сущность концепции мониторинга «силового поля» заключается в том, что он способствует выполнить необходимые действия, для того, чтобы преодолеть силы сопротивления и обеспечить должную энергию планирующихся перемен. Данный подход включает анализ и оценку текущего состояния дел организации.

Определяя задачи проекта организационных изменений, вы часто не знаете, что именно делать. В тех случаях, когда трудно принять решение, так как имеется слишком много «за» и «против» и сложно все это «взвесить» в голове, используется карта анализа поля – анализ сбалансированности показателей (сил), способствующих переменам («движущие силы изменения») и их подавляющих («силы сопротивления»)(образец см. на рис. 4.1). Стоит отметить, что сдерживающие силы необходимы в дополнительной типологизации:

- Препятствия (события, вещи, условия для снижения или исключения действия которых не существует очевидного средства (правила, политика, законы).

- Ограничения (ограничивают прогресс или успех, которых ожидается достичь(ресурсы, бюджет, время).

-Видимость (непроверенные предположения или ожидаемое сопротивление («Мы раньше так никогда не делали!»).

¹⁷ Анализ поля сил [электронный ресурс]. URL: <http://www.eduportal44.ru/koiro/dno/PI/DocLib12/Тема%207.3.%20Анализ%20поля%20сил.aspx>

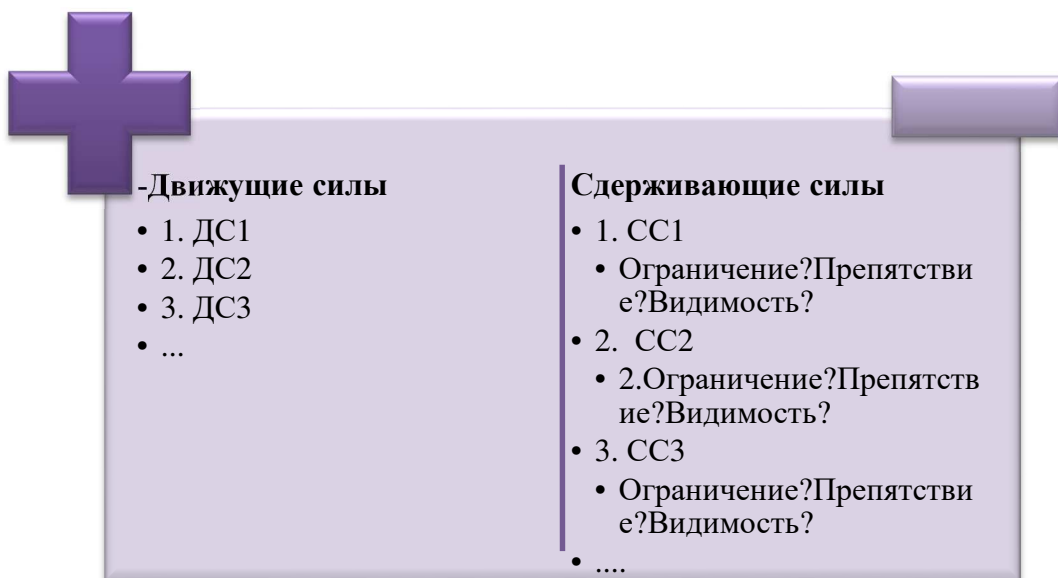


Рис. 4.1. Пример «анализа силового поля»

Порядок выполнения работы

1. Смоделируйте организационное изменение (вопрос) и уточните какова ситуация в настоящее время, а также представьте желаемую ситуацию.
2. Применяя полученные теоретические навыки, постройте модель силового поля (укажите силы «за» и «против» организационного изменения). Уточните каждый из критериев, определив способы ослабления сопротивления изменениям, а также усиления активности персонала. Выполните классификацию сдерживающих сил.
3. Сделайте выводы.

Тесты

Вариант 1

- 1. Что не относится к предмету организационными изменениями?**
 1. Определение и постановку целей развития;
 2. Условия, направления, концепции развития и совершенствования организационных систем;
 3. Структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем;
 4. Оптимизацию функций управления и бизнес-процессов.
- 2. Наука, изучающая специфические закономерности и особенности эволюционных преобразований в организации, технологии**

адаптации организационных структур, функций и процессов к условиям существования – это.

1. Управление организационными изменениями;
2. Теория управления;
3. Стратегическое управление.

3. Предмет управления изменениями динамичен и он может преобразовываться. С чем это связано?

4. Закончите фразу: система обобщенных представлений об объективном мире, явлениях природы и общества, закономерностях их возникновения и развития - это.

5. В чем суть метода системного влияния?

1. Стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды;
2. Последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;
3. Базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются мотивация и заинтересованность в них.

Вариант 2

1. В чем заключается суть научного метода?

1. Совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования;
2. Способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах;
3. Совокупность общенаучных и частно-научных методов.

2. К методам управления организационными изменениями не относятся.

1. Модель «8 шагов Коттера»;
2. Метод моделирования;
3. Метод кривых изменений.

3. Что включает в себя метод изучения?

1. Совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования;
2. Способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах;

3. Совокупность общенаучных и частно-научных методов.

5. Что является предметом управления организационными изменениями?

1. Структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем;
2. Способы, приемы и средства изучения и обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах;
3. Планируемый и управляемый процесс изменения организации, позволяющий максимально реализовывать ее цели при сохранении адекватности требованиям динамичной среды.

Вариант 3

1. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: группа поддержки должна приложить максимум усилий для своевременного решения всех возникающих сложностей - это.

2. В чем суть метода кривых изменений?

1. Стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды;
2. Последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;
3. Базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются мотивация и заинтересованность в них.

3. Частно-научные методы используются для...

1. Определения действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;
2. Изучения отдельных наук или некоторых разделов интересующей нас науки;
3. Контроля хода реализации изменения и его конечных результатов.

4. В чем суть метода «Модель «8 шагов Коттера»?

1. Стадии восприятия и реагирования на организационные изменения и показывают колебания производительности сотрудника, команды или организации в эти периоды;
2. Последовательность действий и способов проверки их выполнения для контроля хода реализации изменения и его конечных результатов;

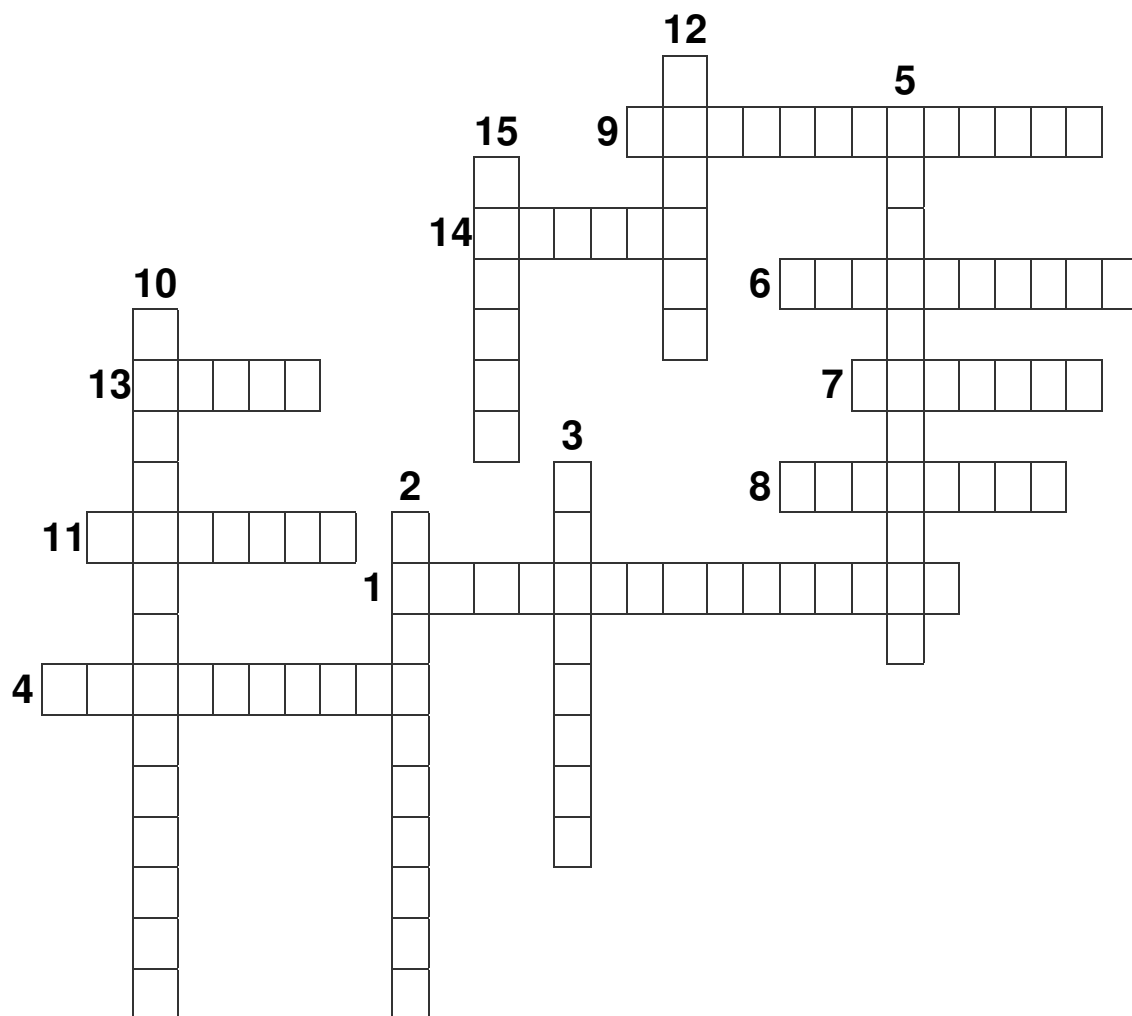
3. Базируется на предположении, что для успешной реализации организационных изменений требуются мотивация и заинтересованность в них.

5. Чем определяется содержание управления изменениями?

Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: поощрение людей в их стремлении добиться целей изменения - это?

1. Стимулирование;
2. Информирование;
3. Мотивирование.

Кроссворд



По горизонтали:

1. На каком уровне сотрудников мотивируют поощрениями и наказаниями, используемыми в соответствии с оговоренными заранее правилами?
4. Целенаправленное влияние на объект с целью его стабилизации или изменения в соответствии с поставленными задачами?
6. Управление, максимальное эффективное использование и контроль социальных или экономических систем в условиях рыночной экономики это?
7. Метод, который представляет собой совокупность мыслительных и физических операций, осуществляемых в ходе исследования?
8. Назовите метод включающий способы, приемы и средства обобщения процессов, протекающих в развивающихся организационных системах.
9. Стимулирование и поощрение людей в их стремлении добиться целей изменения это?
11. О чем идет речь: наиболее общие связи и зависимости эволюционного развития организации, универсальные принципы, а также методы управления сложными преобразованиями это?
13. Система обобщенных представлений об объективном мире, явлениях природы и общества, закономерностях их возникновения и развития. Что это?
14. При управлении изменениями, структуры, процессы и механизмы преобразования организационных систем являются ... изучения?

По вертикали:

2. Что определяется объектом и предметом исследования в управлении изменениями организации?
3. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: формализует и упорядочивает все действия, которые в последствии регламентируются и становятся повседневной практикой?
5. Методы, распространяющиеся на большой круг исследований, к ним относятся: диалектический, аспектный, индукция, дедукция и т.д. это?

10. Назовите действие в модели «8 шагов Коттера», которое характеризуется следующим определением: необходимо добиться того, чтобы об изменениях было всем известно, пропагандировать их.
12. Назовите ученого, предложившего метод, в основе которого лежит структурирующий и разрабатывающий комплексный подход к эффективной реализации организационных изменений.
15. Упрощенное изображение экономической действительности, позволяющее выделить наиболее главное в сжатой компактной форме это?

Рекомендуемая литература

1. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, – 2-е изд. – М. : Альпина Пабли., 2016. – 365 с.
2. Ташмен М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О’Райли – М. : Альпина Пабли., 2016. – 285 с.
3. Широнова Е. М. Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях [Электронный ресурс] / Е.М. Широнова // Вестник ГУУ. – 2019. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami-v-zarubezhnyh-issledovaniyah>, свободный. – Загл. с экрана.

Тема 5. ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Теоретическая часть

Организационные изменения являются неотъемлемой чертой современного бизнеса. Компании всего мира вступают в эру беспрецедентной изменчивости, в которой «выживают только параноики» и успешным будет лишь «бизнес со скоростью мысли». Это новая реальность требует абсолютно иных навыков выживания и осознания того, что больше нет ничего постоянного, а умение измениться вовремя и нужным образом становится из определяющих факторов успеха современной организации.

В наши дни, чтобы выжить, организации должна изменяться. Новые открытия и изобретения быстро вытесняют стандартные способы работы. Организации, тратящие основную часть своего времени и ресурсов на поддержание стабильности, вряд ли будут процветать в сегодняшней изменчивой обстановке. Успешная организация постоянно находится в динамике. Организация – живой организм, который постоянно движется в направлении роста или спада. Все организации направлены на развитие, а значит, их целью является движение только в положительном направлении, в направлении роста

Данный материал посвящен рассмотрению вопроса о принципах управления организационными изменениями. В настоящее время многие компании при нерациональном подходе к организации своей деятельности, приходят в упадок и постепенному уходу с рынка. Для развития и поддержки компании «на плаву» необходимо вносить изменения в свою деятельность посредством реагирования на внешнюю среду.

На сегодняшний день практически любое изменение в деятельности предприятия в какой-либо степени сталкивается с противодействием. Носителями противодействий является само общество. Они опасаются не самих изменений, а быть измененными. Структура противодействия может быть разной. Разработаны и довольно благополучно используются способы преодоления противодействий изменениям.

Исследования многих авторов показывают, что актуальность данной темы обусловлена переменам на предприятиях.

Современный аспект к вопросам изменения в компании основывается на ориентации на концепцию. Это означает, что данные изменения обязаны рассматриваться как проект, определяющий согласование разных элементов компании и основываться на координации операций всех ее компонентов.

За управлением организационными преобразованиями предприятия отвечает управляющий этой компании. Во многих обстоятельствах организационная структура не меняется, не формируется никаких специальных подразделений, и управляющий, а также его работники разрабатывают предложения по изменениям, выполняя прямые обязанности. При этом необходимо выделить, что изменения значимы для управленческой деятельности и не станут рассматриваться как «второстепенное поручение», выполняемое командой экспертов.¹⁸ Управление организационными изменениями имеет свои плюсы и минусы, которые представлены в табл. 1.

На сегодняшний день существует ряд основ управления ходом преобразований в компании:¹⁹

- Согласование движения изменений с административными действиями в компании, при этом вероятно соперничество за ресурсы.

- Управлению необходимо определить, в каких определенных событиях, в том или ином уровне и форме обязано непосредственно осуществлять участие. Главный аспект – трудность исполняемых действий и их значимость для компании.

- Следует утвердить между собой разнообразные движения изменений в компании.

- Руководство изменениями содержит разнообразные нюансы: научно-технические, структурные, методичные, психические, общественно-политические, экономические и прочие. Это, скорее всего, усложняет прямые функции управления, так как принимают участие эксперты, которые зачастую высказывают только свою точку зрения.

- Руководство изменениями имеет постановления об использовании разных подходов и способов вмешательства, которые могут помочь приступить, регулярно осуществлять труд, поддерживать и реализовывать такие изменения.

¹⁸Глушаков В. Е. Управление изменениями в бизнесе. М., 2016. С.53.

¹⁹ Управление изменениями / под общ. ред. С.Д. Резника. М., 2018. С.117

Таблица 5.1

*Достоинства и недостатки управления**организационными изменениями в современных условиях*

ДОСТОИНСТВА	НЕДОСТАТКИ
Увеличение качества труда	Временные затраты и издержки
Рост производительности	Повышение сроков окупаемости
Рост мотивации	Вмешательство личных интересов
Достижение миссии организации	Возможная концептуальная неопределенность
Преобразование всего предприятия	Сложность оценки результатов

Также имеется ряд конфигураций концепций с целью выполнения изменений в организации:

1) Специализированные проблемы являются весьма известной конфигурацией выполнения перемен на предприятии. Управляющему в пределах имеющейся структуры предоставляется вспомогательное особое задание временного характера. Ему выделяют для этого какие-либо вспомогательные ресурсы, однако он обязан использовать то, что существует в имеющейся структуре. Для мобилизации ресурсов и принятия заключений, которые выходят за пределы его компетентности, руководитель преобразований обязан, бесспорно, прибегнуть к ведущему руководителю, который его установил. Данная переходная теория между обыкновенной и особенной текстурой.

2) Целевые и рабочие группы. Их используют либо на одном этапе перемещения, либо на протяжении всего перемещения для его планирования и координации. Члены категории имеют вероятность и стремление сделать что-то с проблемой, находящейся в центре этих изменений.

3) Срок действия группы кроме того должен быть конкретным, то есть установить период времени.

4) Эксперимент. Истинный эксперимент содержит контроль до и после испытаний. Применяются две группы с подобными чертами. Собираются сведения по двум группам, затем в одной осуществляются перемены (экспериментальная группа), в то время как в другой все остается, как существовало (контрольная категория). Уже после этого выполняют последующие исследования либо сбор сведений. Данные, собранные до и после перемен в обеих группах, сравнивают.

5) Новые фигуры компании, включают людей, участвующих в организации и перестройке собственной деятельности. Руководитель может функционировать, как ускоряющий работу компании, однако только сама группа решает, какая ей необходима модель организационной структуры.

Забота о своевременности организационных перемен побуждает руководство вмешиваться в ход событий. Поэтому сегодня «изменения» — это также административные программы реорганизации, перестройки и т.п.²⁰

Поскольку такие программы осуществляются по приказу сверху, многие служащие ощущают принуждение, чувствуют, что ими манипулируют, причем даже тогда, когда люди в принципе поддерживают проводимые преобразования.

В настоящее время существует много определений понятия «организационные изменения». Приведем наиболее часто встречающиеся подходы к определению этого понятия (из известной работы Г. В. Широковой):

1. Изменение в организации означает изменение в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы.

2. Изменение — это эмпирическое наблюдение различия в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом.

3. Организационное изменение — это преобразование организации между двумя моментами времени.

Как видно из определений, каждый из авторов вкладывает свой смысл в термин «изменение». В первых двух определениях под изменением понимается содержание изменения, а в третьем — процесс реализации изменения. Тем не менее, следует различать эти две важные составляющие организационных изменений — содержание (что изменилось?) и процесс (как менялось?). Содержательный анализ изменений позволяет понять, какие характеристики организации изменились

²⁰Минева О.К., Ахунжанова И.Н., Мордасова Т.А. [и др.] Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала /; под ред. О.К. Миневой. М., 2019. С.37.

за изучаемый промежуток времени. Процессный анализ определяет способ проведения организационных изменений.

Для более четкого разделения содержания и процесса изменений удобно, на наш взгляд, использовать следующие определения:

- содержание изменения — эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;
- процесс изменения — последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному изменению в организации, т.е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации.

Одним из наиболее удачных определений, на наш взгляд, является определение, предложенное Р. Дафтом: «*Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения*».

Если объединить определение управления организацией и определение изменений Р. Дафта, можно получить такое определение управления изменениями.²¹

Управление изменениями — целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т.п.) или процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т.п.) с целью освоения организацией новых идей или моделей поведения.

Объектами управления изменениями как науки и практики являются организации, а предметами — факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных разными причинами. Состав объектов и предметов определяет исследователь исходя из поставленных им целей и представлений о происходящем в системе.

Внутри самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений:

- *Проектные изменения* — определенная последовательность действий, направленная на решение какой-либо проблемы. Эти дей-

²¹Управление персоналом: Магистерская программа «Управление персоналом организации» (вариативные учебные дисциплины): Учеб. пособие / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. М., 2015. С. 111.

ствия могут принести успех, если они сфокусированы, ориентированы на конкретный результат.

- *Программные изменения* — разработанные для оказания совокупного организационного воздействия на результат. В этом случае успех часто зависит не столько от качества проекта или методов его осуществления, сколько от того, как каждый отдельный проект увязан с другими действиями организации.

- *Организации – проводники изменений*, если они способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства. Это организации, мобилизующие многих людей на проведение изменений. Успех зависит от того, существуют ли условия, необходимые для превращения организации к таким изменениям, которые происходят непрерывно и воспринимаются как естественные.

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этой работе могут дорого обходиться как самой организации, так и ее сотрудникам. Поэтому, проводя изменения в сознании персонала необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам – повышению качества работы и совершенствованию деятельности. Такую уверенность может дать соблюдение основных принципов управления изменениями.²²

Управление изменениями включает в себя следующие базовые принципы:

1. четкое определение целей изменения. Для управления изменениями, необходимо понимать каких целей требуется достичь. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат необходимой поддержки на личностном уровне.

2. четкое понимание существующего состояния дел. Управление изменениями на личностном уровне взаимосвязано с организационными изменениями. Чтобы проводить изменения в работе сотрудников необходимо знать, каким образом эта работа осуществляется в данный момент, какие факторы заставляют персонал выполнять работу именно таким образом.

²²Галлопен Л., Кемс З. Управление организационными изменениями при внедрении SAP. М., 2015. С.48.

3. планирование изменений. Без плана эффективное управление изменениями невозможно. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные изменения, выявить преимущества изменений, возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений.

4. информирование персонала. Управление изменениями не может происходить, если персонал изолирован от информации. В ходе внедрения изменений люди стараются получить как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести. Незнание целей изменений повышает уровень тревожности персонала. Поэтому необходимо регулярно информировать сотрудников о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

Первым и обязательным условием того, чтобы сотрудники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их вовлечение в изучение существующих проблем деятельности. До тех пор пока сотрудники не поймут, ради чего внедряются новые правила или процедуры, они будут считать это все вздором и ненужной тратой времени.

Сотрудников следует обязательно проинформировать о намеченных изменениях в распределении ответственности за качество. Руководители должны довести до подчиненных, что применение карт и процедур системы качества это — приказ, а не повод для обсуждения, что оно будет иметь положительные последствия для всех, кто будет их применять, и наоборот.

Должно быть обеспечено эффективное общение подчиненных с руководителями. Руководители должны предоставлять подчиненным информацию об их задачах в тех объемах, которые необходимы для выполнения работ по новым схемам работы.

Если новые применяемые методы работы не поддерживаются и не стимулируются со стороны руководства, люди склонны возвращаться к старым методам работы. Поэтому требуется поощрять любые, даже самые незначительные достижения сотрудников. Поощрения должны быть не только материального, но и морального характера.

После того как процедуры и схемы работы, требуемые системой качества, начинают действовать, сотрудники не нуждаются в приказах и наставлениях. Они уже достаточно хорошо обучены новым ме-

тодам работы. Единственное, что им требуется, так это поддержка со стороны руководства и вовлечение в процесс принятия решений. Поэтому после начала работы процедур системы качества сотрудники должны иметь возможность обсудить с руководителями, насколько полезны те или иные действия по системе качества.

Для управления организационными изменениями могут применяться несколько известных подходов:

1. антикризисный подход. Этот подход применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов. При внедрении системы качества он является менее предпочтительным, т.к. вызывает наибольшее сопротивление со стороны персонала. Основным методом, который используется в этом подходе, является метод реинжиниринга. Он предполагает полное перестроение деятельности и процессов организации.

2. подход непрерывного совершенствования. Этот подход является наиболее подходящим для внедрения изменений в рамках работ по системе качества. Изменения происходят постепенно, затрагивая «по нарастающей» все большее и большее количество элементов организации. Методы, которые применяются в этом подходе, включают в себя, кайдзен, 6 сигм, бережливое производство, just – in time, и т.п.

3. адаптивный подход. Он представляет собой среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного улучшения. Изменения осуществляются этапами. После проведения одного этапа изменений наступает период работы без изменений. Далее начинается следующий этап изменений. При таком подходе, наиболее часто применяемыми методами являются: метод проектного управления, метод кайрио, методы премий по качеству (модель EFQM, премия Деминга, премия Болдриджа и т.п.) и методы самооценки.

Для проведения изменений важны не столько специальные методы осуществления реформ, сколько строгое соблюдение нескольких принципов.

Цель — повышение эффективности производства. Этот принцип соответствует росту внимания руководителей к повышению качества продукта и сервиса, созданию новых компетенций и формированию новой организационной культуры. Установление целей должно сопровождаться высокими результатами: ростом скорости оборота ресурсов, снижением расходов, ростом эффективности использования

активов и т. д. Высшие руководители должны понимать, каким образом повышение качества продукции приведет к росту рыночной доли компании и в каких именно сегментах рынка будет достигнут успех; как делегирование полномочий скажется на ускорении принятия решений и уменьшении расходов.²³

Понимание таких связей вызвано обстоятельствами: во-первых, менеджеры должны получить количественную оценку потенциальных выгод, которая станет основой принимаемых ими инвестиционных решений и определит степень внимания, уделяемого процессу изменений. Если эта оценка выработана не будет, руководители, вряд ли, сумеют поддерживать качество, необходимое для контроля за ходом процесса, — высокий уровень личной концентрации на проблемах преобразований и безоговорочную приверженность реформам.

Во-вторых, рядовые сотрудники нуждаются в четких указаниях, на чем им следует сосредоточиться и что измерять. В ответ на общие призывы к повышению качества товаров и улучшению обслуживания подразделения нижнего уровня могут разработать весьма полезные для компании рычаги повышения эффективности, однако, скорее всего, это будет происходить очень медленно. Гораздо более действенными окажутся простые, но точные формулировки, определяющие, например, что повышение качества работы конкретного сборочного цеха означает снижение простоев оборудования и рост отдачи от его использования.

Выбор стратегии и формирование организационной структуры. Увлечение перспективами постоянного роста эффективности опасно, так как фундаментальные недостатки стратегии и структуры компании не могут быть преодолены сами по себе. Одна изменения не создадут ничего нового, если производство оснащено старой технологией, морально и физически изношенным оборудованием, имеет архаичную структуру. Правильно ориентированная стратегия и жизнеспособная структура должны стать базисом организационных изменений.

Командная работа. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива. Без этого нет оснований рассчитывать на выполнение оперативных задач и создавать по-

²³Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости/ под. ред. Ю.П. Анискина. М., 2016. С. 115.

тенциал для будущего. На практике это означает выявление возможностей для создания команд и обеспечение условий для их высокоэффективной деятельности.

Создание новых ценностей организационной культуры. Если в процессе изменений остается неизменной жесткая иерархическая структура и основной акцент управления делается на совершенствовании отдельных операций и процедур, то изменить отношение исполнителей к происходящим событиям, названным организационными изменениями, невозможно. Движение в направлении перемен подразумевает формирование новых ценностей в процессе организационных изменений. Руководители обязаны четко изложить свое мнение об истинных ценностях и их связи с проблемой повышения эффективности компании. Необходимо, чтобы стиль поведения высших менеджеров полностью соответствовал провозглашенным ценностям. Например, руководители организации должны непрерывно вести мониторинг над ходом реформ и по мере необходимости корректировать его. Следует четко сформулировать правила делегированного принятия решений, которых будут придерживаться исполнители на линейном уровне управления.

Преобразования должны быть основаны на новых компетенциях. Организационные изменения являются сложным процессом, происходящим одновременно в нескольких измерениях. Составив сводный план и объявив о завершении фазы планирования, менеджеры часто испытывают искушение передать дальнейшие полномочия другим. Однако успешные программы изменений требуют иного управления. Руководители осознают, что невозможно все заранее спланировать, а потому готовы учиться вместе со всеми по мере разворачивания эволюционного и совершенствующегося процесса.

Необходимость концентрации усилий на важнейших целях. Сложность процессов изменений может очень быстро подавить организацию, вследствие чего энергия начатых преобразований рассеется еще до получения первых результатов. Отсутствие отдачи от предпринимаемых усилий приводит к тому, что менеджеры бросаются исправлять все и сразу. Однако гораздо лучше выбрать несколько важнейших целей: добиться улучшения клиентских отзывов, сократить время исполнения заказов и т. п., установить сроки их достижения и направлять всю свою энергию на решение поставленных задач

до тех пор, пока не будет достигнут заметный прогресс, поддающийся количественному измерению.

Таким образом, предложенные принципы позволят упорядочить процесс проведения организационных изменений, разработать надежный план проведения организационных изменений и объединить набор инициатив в логически организованную программу.

Следовательно, во время осуществления целей компании, следует, во-первых, закрепить обоюдное взаимодоверие и целостность всех подразделений компании, а во-вторых, укрепить эти послы и конструкции, которые привели в назначенной цели. Чем сложнее проходит процесс изменений в организации, тем большее значение имеет полученный результат. И перемены на предприятии необходимы, иначе будет происходить застой и деградация.

Организационным переменам сопутствует процесс обучения. Организация не просто начинает делать что-то новое; она наращивает возможности для того, чтобы действовать по-новому, в сущности, чтобы быть готовой к дальнейшим переменам. Для организаций, которые пытаются приспособиться к современным условиям, чрезвычайно важным является одновременность внешних и внутренних изменений. Смены стратегий, структур и систем недостаточно, если им не сопутствуют перемены в мышлении, порождающие эти стратегии, структуры и системы.²⁴

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность организационного изменения?
 2. Назовите достоинства и недостатки управления организационными изменениями в современных условиях?
 3. Что является первым и обязательным условием того, чтобы сотрудники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений?
 4. Какие базовые принципы включает в себя управление изменениями?
 5. Что представляет собой подход непрерывного совершенствования?
 6. Какие трудности могут повлечь за собой изменения в организации?
- Порассуждайте по данной проблеме.

²⁴Широкова Г. В. Управление изменениями в российских компаниях. СПб., 2016. С. 49 – 52

Практическая часть

Тематика докладов

1. Концепции «жесткого» и «мягкого» управления стратегическими изменениями.
2. Значение собственников и менеджеров всех уровней организации в осуществлении стратегических изменений.
3. Эффективность работы команды.
4. Анализ контекста перемен.

Ситуационное задание для группового решения «Анализ возможных причин сопротивления и агентов перемен по методике М. Замотиной²⁵»

М. Замотина, занимая пост в 2007 году директор ООО «Беневокс», г. Санкт-Петербург, в своей работе «Готовим почву – внедряем перемены» предложила подход к оценке готовности персонала к изменениям. Согласно данной статье можно выделить 9 этапов подготовки и осуществления изменений (см. рис 5. 1)

Также стоит отметить, что представленная автором методика позволяет детерминировать возможные источники сопротивления, а также работников, с высокой степенью готовности к предстоящим переменам. Рассмотрим более подробно этап оценки готовности персонала к изменениям. На данном этапе проходит мониторинг отношения коллектива к переменам путем проведения анкетирования сотрудников (см. таблицу 5.2).

²⁵ Составлено по: Замотина М. Готовим почву – внедряем перемены [электронный ресурс] // Справочник по управлению персоналом. – 2007. – № 11. – режим доступа: URL:<https://www.kadrovik.org/gotovim-pochvu--vnedryaem-izmeneniya>



Рис. 5.1. Этапы организации стратегических изменений

Однако, как отмечает М. Замятина, «...важна предварительная работа: людям необходимо разъяснить цели данной процедуры, поскольку степень заинтересованности работников в опросе напрямую влияет на то, на сколько достоверными получатся итоговые результаты, а следовательно, и результативность самих нововведений».

По результатам анкетирования персонал организации можно разделить на три группы в зависимости от его отношения к переменам: функциональный, нефункциональный и дисфункциональный (см. табл. 5.3).

Таблица 5.2

*Опросный лист готовности персонала организации по методике
М. Замотиной*

№ п/п	Утверждение	Значение (1-почти готов; 2-редко; 3- не очень часто; 4 – иногда; 5-очень часто; 6 почти всегда)					
		1	2	3	4	5	6
1	Я стараюсь сделать так, чтобы изменения касались меня как можно меньше						
2	Я не вовлечен в организационные изменения в должной мере						
3	Я ищу «козла отпущения», когда изменения меня беспокоят						
4	Люди, знающие меня, могли бы сказать, что я деятельный человек						
5	Я не выражаю собственного мнения по поводу перемен в организации						
6	Я саботирую те изменения, которые, по моему мнению, уводят организацию от цели						
7	Я использую систематические методы для проведения изменений (кружки качества, встречи по анализу проблем и т.д.)						
8	По отношению к изменениям я занимаю выжидательную позицию						
9	По моему мнению, в том, что я испытываю беспокойство по поводу изменений, виноваты другие						
10	Я пытаюсь идти на два шага вперед, предвидя грядущие изменения						

Продолжение табл. 5.2

11	Мое отношение к изменениям: «Поживем - увидим»						
12	Если я не согласен с изменениями, то я всегда открыто заявляю об этом						
13	Мой подход к переменам - решение возникающих проблем						
14	Я не пользуюсь чьей-либо поддержкой, проводя изменения						
15	Я активно саботирую те изменения, с которыми не согласен						
16	Я считаю, что изменения - норма сегодняшней жизни						
17	Я обычно «иду в ногу» с оргизменениями						
18	Если в ходе изменений возникают проблемы, то в этом виноват кто угодно, только не я						
19	Я стараюсь предвидеть изменения, которые коснутся моей работы						
20	Я не стою в стороне от происходящих перемен						
21	Пассивное сопротивление - моя нормальная реакция на перемены						
22	Я предвижу потенциальные барьеры в достижении поставленных целей						
23	При проведении любых изменений я - гиперактивный лидер						
24	Я использую скрытые методы для срыва ненужных изменений						

Окончание табл. 5.2

25	У меня есть свой подход к оценке необходимости изменений						
26	Я никогда не поддерживаю изменения активно						
27	Я открыто отвергаю изменения						
28	Я ищу решения проблем, которые возникают в ходе изменений						
29	Я принимаю участие в собраниях, касающихся проводимых перемен						
30	Обычно я скрываю свое несогласие с переменами						

Таблица 5.3

Интерпретация результатов анкетирования

Типы отношений	Описание	№ вопросов	Методы работы	Степень готовности персонала к изменениям
Функциональное	Сотрудники принимают или готовы принимать участие во внедрении нововведений, стараются активно продвигать их в жизнь, руководить ими. Организация, в которой большинство сотрудников относится к данной категории.	2, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 23, 26, 29, 31, 34	Данная группа работников должна составить костяк команды стратегических изменений организации (так называемые будущие агенты перемен)	Высокая
Нонфункциональное	Сотрудники ждут чем все закончится (выживательная позиция)	1, 6, 8, 11, 14, 17, 20, 22, 25, 8, 32, 35	Для этой группы работников важны стабильность и разнообразие активностей. Особое внимание следует обратить на систему коммуникаций, а также позиционирование компании как стабильного бизнеса.	Низкая
Дисфункциональное	Сотрудники противодействуют проводимым изменениям, могут оказывать явное или скрытое сопротивление.	3, 5, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33, 36	Данная категория людей склонна перекладывать ответственность за происходящее на плечи других, однако, как правило, у нее есть потребность в автономии и «делании всего по-своему». Перемены данная группа работников, как правило, связывает с возможной утратой своих полномочий, именно поэтому рекомендуется поручать этим людям отдельные проекты, возможно, предложить дополнительные полномочия.	Отсутствует/слабая

Задание:

1. Ознакомиться с теоретическим минимумом.
2. Выбрать самостоятельно организацию.
3. Выполнить анкетирование, провести обработку результатов
4. Сделать выводы, подготовить презентацию (3-5 мин.)

Тесты

Вариант 1

1. К чему приходят многие компании при нерациональном подходе к организации своей деятельности?

1. к упадку и постепенному уходу с рынка;
2. к желаемым результатам;
3. к повышению качества работы и совершенствованию деятельности.

2. Кто отвечает за управление организационными преобразованиями предприятия?

1. директор компании;
2. работник компании;
3. управляющий компании.

3. Кому принадлежит данное выражение «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения»?

1. Беван Кэтли;
2. Дороти Марчич;
3. Ричард Дафт.

4. К какому варианту ответа подходит следующее определение: ... - это эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени?

1. содержания изменения;
2. процесс изменения;
3. управление изменениями.

5. С чем должны строго согласовываться цели изменений на личностном уровне?

1. с целями организационных изменений;
2. с результатами организационных изменений;
3. с методами организационных изменений.

Вариант 2

1. Какие поощрения в форме стимулирования применяются за добросовестный труд сотрудников?

1. материального характера;
2. морального характера;
3. верны оба ответа.

7. Назовите лицо компании, которое создаётся в сознании общества с помощью СМИ и психологического влияния?

1. логотип;
2. имидж;
3. лидер.

8. Что является предметом управления изменениями как науки и практики?

1. факторы и методы осуществления в них изменений разного рода и вызванных разными причинами;
2. организации изменений;
3. принципы управления существующих изменений.

9. Кто является носителем противодействия, с которым сталкивается практически любое изменение в деятельности предприятия?

1. управляющие;
2. общество;
3. работники предприятия.

10. Назовите подход, который применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов?

1. адаптивный подход;
2. антикризисный подход;
3. подход непрерывного совершенствования.

Вариант 3

1. Что является недостатком в управлении организационными изменениями в современных условиях?

1. повышение сроков окупаемости;
2. рост производительности;
3. преобразование всего предприятия.

2. Что является проводниками изменений, если они способны непрерывно осуществлять нововведения, совершенствоваться и делать это прежде, чем того потребуют внешние обстоятельства?

1. организации;
2. проектные изменения;
3. программные изменения.

3. Что является процессом оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии?

1. реформирование;
2. реинжиниринг;
3. изменение.

4. Что является совокупностью способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач?

1. концепция;
2. организация;
3. оргструктура.

5. Назовите динамический процесс психофизиологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности?

1. мотивация;
2. демотивация;
3. стимул.

Вариант 4

1. Назовите выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании?

1. прогноз;
2. видение;
3. развитие.

2. Какой уровень источников и направления движения стоит за нашим непосредственным восприятием окружения?

1. потребности;
2. изменения;
3. способности.

3. Что является показателем результативности деятельности, который вычисляется как отношение полученного результата к понесенным затратам?

1. эффективность;
2. ценность;
3. конкурентоспособность.

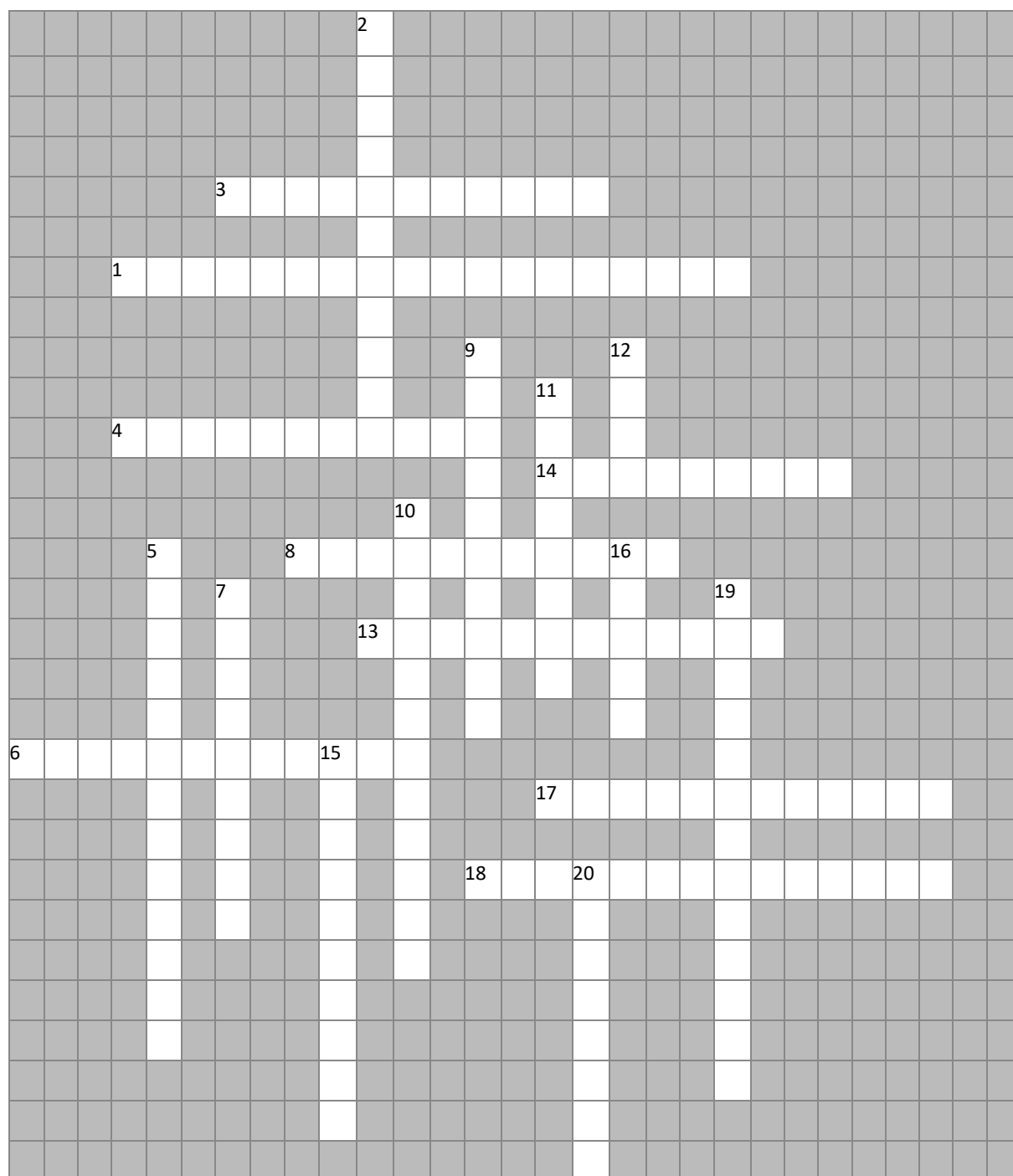
4. Какое из утверждений верно?

1. Для успешного проведения изменений необходимы источники внутреннего креатива;
2. Для успешного проведения изменений необходимы источники внешнего креатива.
3. оба ответа неверны.

5. Выберите верное утверждение?

1. принципы позволяют разработать надежный план проведения организационных изменений и объединить набор инициатив в логически организованную программу.
2. принципы организационных изменений позволяют упорядочить процесс проведения организационных изменений;
3. оба ответа верны.

Кроссворд



По горизонтали:

1. Что является одним из показателей, отражающих эффективность работы предприятия?
3. Кто отвечает за управлением организационными преобразованиями предприятия?

4. Какой процесс важнее спланировать, чтобы компания осуществлялась в соответствии с реальными потребностями компании и с минимальными издержками?
6. Что является совокупностью способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач?
8. Назовите группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей?
13. Что является процессом оздоровления предприятий, фирм, компаний посредством подъема технических решений на новый уровень; создание принципиально новых эффективных бизнес-процессов в управлении, которых прежде не было в организации, на предприятии?
14. Назовите попытку выявления потребности, побуждающие людей к действию, в частности в рабочей среде?
17. Назовите деятельность по определению перспективного состояния и функционирования фирмы?
18. Это комплекс изменений, которые проводятся сознательно в целях достижения нового качества организации или новых целей ее развития?

По вертикали:

2. Как называется управление людьми, обеспечивающими эффективность предприятия?
5. Что является показателем результативности деятельности, который вычисляется как отношение полученного результата к понесенным затратам?
7. Он бывает постоянным, временным, сезонным и опытным с соответствующей квалификацией?
9. Назовите подход, который представляет собой среднее между антикризисным подходом и подходом непрерывного улучшения?
10. Назовите форму характера, которая поощряется в форме стимулирования за добросовестный труд сотрудников?
11. Это группа юридических лиц, созданная для ведения экономической деятельности и получения прибыли?

12. Кому принадлежит данное выражение «Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения»?
15. Назовите целенаправленное влияние на объект с целью его стабилизации или изменения в соответствии с поставленными задачами?
16. Назовите лицо компании, которое создаётся в сознании общества с помощью СМИ и психологического влияния?
19. Назовите подход, который применяют, когда необходимо провести изменения в короткий период времени и достичь быстрых результатов?
20. Какой процесс сопутствует организационным переменам?

Рекомендуемая литература

1. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник /А.Т.Зуб – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.
2. Ружанская, Л. С. Теория организации : Учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – М.: ФЛИНТА, — 2017. - 200 с. - ISBN 978-5-9765-2671-6.
3. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с.— www.dx.doi.org/10.12737/21548. - ISBN 978-5-16-105453-6.

Тема 6. ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ И ИХ ОПТИМИЗАЦИЯ

Теоретическая часть

Управленческий цикл включает основные функции менеджмента, выполняющиеся в определенной последовательности с момента постановки проблемы до момента ее полного разрешения²⁶.

Функции составляют основной компонент содержания управления, эффективность управленческого воздействия субъекта управления напрямую зависит от четкости определения их содержания и объема функций. Функции управления характеризуют ту или иную активность взаимодействия объекта и субъекта управления, преимущественно воздействия субъекта на объект. Для эффективного, целостного управления они должны создавать единый комплекс.

Функции управления — это комплекс взаимосвязанных воздействий управляющего субъекта, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.

Содержание функции управления должно быть четким, а механизм ее реализации — всесторонне разработанным. Содержание функции представляет собой сущностную (внутреннюю) смысловую характеристику управленческих действий, которые осуществляются в рамках конкретной функции. Принципы, правила и технологии осуществления конкретной функции обуславливают ее механизм реализации.

В системе управления функции объединены в единый процесс. Таким образом, *процесс организации функционального управления* включает: определение целесообразности разделения всего содержания управленческой деятельности на то или иное число самостоятельных конкретных функций; определение трудоемкости выполнения этих функций; реализацию и установление основных целей и результатов их осуществления; определение числа работников, необходимых для их полной и эффективной реализации; установление квалификации, степени профессионализма и деловых качеств исполнителей каждой функции; выработку методов реализации функций и подбор необходимых технических средств для их выполнения.

²⁶Семенов А. Аксиомы управления [электронный ресурс]. URL://www.strategy-business.com

Компоновка функций в системах управления осуществляется в зависимости от объема, конкретных целей и задач управленческой деятельности. При этом функции могут быть: а) численно сокращены или увеличены по сравнению с типовым составом; б) расчленены или объединены; в) выделены отдельными блоками управленческих работ из разных функциональных подсистем и объединены в отдельные автономные функциональные подсистемы; г) введены или изъяты.

При организации выполнения управленческих функций следует придерживаться следующих правил:

- выполнение необходимых функций с наименьшими затратами;
- исключение параллелизма и дублирования функций различными уровнями и звеньями управления;
- четкое разделение содержания управленческого труда между персоналом управления и закрепление за каждым работником определенных функциональных обязанностей;
- соответствие функциональных обязанностей правам и предоставляемым полномочиям;
- наличие специально сформированной системы контроля за правильностью выполнения функций;
- оптимальная численность сотрудников и звеньев, подчиненных одному руководителю, деятельность которых он может успешно координировать;
- рационализация функционального управления;
- разработка положений о функциональных обязанностях служб аппарата управления и отдельных исполнителей.

Функции управления принято классифицировать на общие и специальные. Общие функции характеризуют процесс управления в целом, а специальные — выражают содержание управляющего воздействия. Носителями общих функций является вся управляющая система, а специальных функций — части системы, имеющие локальный, специфический характер.

Функции управления можно подразделить на группы по отношению как к объекту управления, так и непосредственно к процессу управления (рис. 6.1).

ФУНКЦИИ, ОТРАЖАЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ

к объекту управления

- структуру народного хозяйства (управление отраслями)
- уровни производства (управление подразделениями предприятия, предприятием в целом, объединением и интеграцией предприятий)
- стадии процесса производства (управление производством и обращением)
- составные элементы и параметры процесса производства (управление техникой, технологиями, инновациями, качеством)

к процессу управления

- сущность процесса управления (предварительное управление; целеполагание, прогнозирование, планирование; оперативное управление; организация, распоряительство, координация, регулирование, мотивация; контроль; учет, анализ)
- содержание деятельности субъектов управления (управленческая деятельность государства, общественных организаций, деловых структур)

Рис. 6.1. Классификация функций управления

Согласно традиционному подходу, к общим функциям относятся планирование, организация, мотивация и контроль, а к специальным — целеполагание, прогнозирование, координирование, регулирование, учет и анализ.

В литературе встречается и иной подход к функциональному управлению — метод К.А. Павлова, именуемый «алгоритм достижения цели (АДЦ)». Данный метод был сначала сформулирован в Советском Союзе, а затем проверен в США в условиях иной политической и экономической системы. Исследования подтвердили закономерность и всеобщность его применения. Согласно алгоритму достижения цели, или закону действия К.А. Павлова, любая деятельность, направленная на достижение цели, осуществляется через реализацию шести главных функций: информационная, планирования, технологическая, мотивационная, организационная и административная.

К.А. Павлов в качестве свойств главных функций показывает:

1. Наличие четкой установленной последовательности реализации главных функций.
2. Равнозначность всех главных функций.
3. Определенное количество главных функций.
4. Выполнение следующей функции следует начинать только после полной или достаточной реализации предыдущей функции в конкретных условиях.

Функции управления имеют универсальный характер и применимы к любому объекту управления. Механизм реализации функций управления связан с особенностями деятельности организации:

- 1) отраслевая принадлежность;
- 2) правовой статус;
- 3) тип организации;
- 4) степень влияния внешней среды;
- 5) специализация работ;
- 6) размер и масштаб деятельности организации;
- 7) стиль управления;
- 8) управленческая иерархия.

Роль функций управления значительна и обусловлена основными тремя факторами. Во-первых, функции определяют структуру и штаты, закрепляют вертикальное и горизонтальное разделение персонала; во-вторых, они способствуют совершенствованию управленческого процесса, обобщению управленческого опыта, его передачи и преемственности; в-третьих, изучение функций управления дает более глубокое понимание сущности управленческой деятельности.

По мере развития организации функции управления необходимо оптимизировать: своевременно пересматривать, дополнять и совершенствовать. При внесении изменений в деятельность организации руководитель вынужден балансировать между двумя ситуациями выбора: с одной стороны — опасность разрушить непродуманным решением налаженные и устоявшиеся процессы, а с другой — желание максимально повысить эффективность выполнения функций.

Действия по оптимизации функций подразделяются на два вида:

- 1) совершенствование (как лучше выполнять данную работу, при этом центральным вопросом является эффективность — как «делать вещи правильно»);

2) обновление (как иначе выполнить существующую работу, т.е. имеется в виду повышение результативности — как «делать правильные вещи»).

Практически совершенствование и обновление дополняют друг друга. Взаимосвязанный процесс совершенствования функций включает следующие стадии (рис. 6.2):

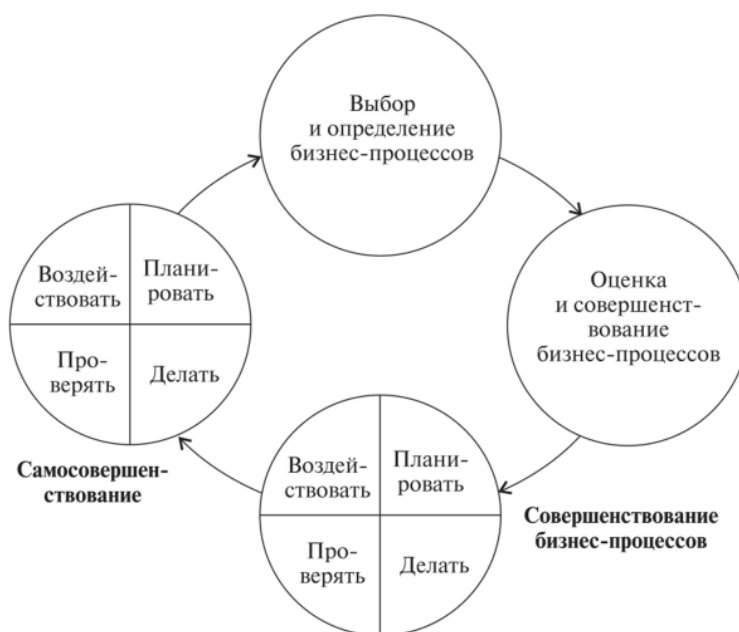


Рис. 6.2. Этапы совершенствования процессов

- 1) выбор действий, т.е. набор и определение самых важных процессов, которые стоит усовершенствовать;
- 2) анализ и стандартизация выбранных действий;
- 3) совершенствование прошедших оценку процессов, которое проводится в соответствии с определенным циклом;
- 4) оптимизация функций по методу *PDCA* Э. Деминга.

Для выполнения стратегических задач организации необходимо использовать постоянное изменение, совершенствование, развитие и обучение как норму. На этапе совершенствования происходит непрерывное улучшение выбранных процессов (см. рис. 6.2). С этой целью целесообразно использовать цикл *PDCA*, включающий следующие этапы (рис. 6.3):



Рис. 6.3. Цикл совершенствования Э. Деминга

- *Планируйте (Plan)*. Обновить и конкретизировать план совершенствования, который был ранее составлен на этапе «определение и выбор процессов». Выделить задачи по оптимизации, обозначить конкретные действия, указать их связь с ключевыми факторами успеха компании, разработать решения, которые будут отвечать возникшим требованиям и выявленным причинам проблем. На данном этапе следует учесть, какие ожидаются результаты, вероятные последствия действий, условия окружения и контролируемые факторы (время, деньги, качество и организация). Кроме того, важно точно определить причинно-следственные связи возникших проблем.
- *Делайте (Do)*. Сначала внести незначительные изменения в процесс: это могут быть практическая проверка принятых решений и эксперимент. Обучите членов команды пользоваться методами и приемами по совершенствованию работы.
- *Проверяйте (Check)*. Оценить последствия внесенных изменений и проанализировать результаты выполненных действий по совершенствованию с точки зрения достижения показателей результативности. Определить, насколько новые выполняемые действия

(функции) способны выполнить задачи по совершенствованию процессов. Сравнить полученные результаты с нормативными.

- Воздействуйте (Act). Внедрить результаты, т.е. осуществить опробованные изменения в полном масштабе, сделать все процессы управляемыми, осуществить заключительные изменения, оценить результаты, а затем периодически улучшать процессы, проводить их мониторинг, тщательно документировать полученные результаты и действия.

Документирование достигнутых улучшений позволит сотрудникам извлечь пользу из накопленного опыта, сформирует корпоративную историю решения проблем изменений, как стратегического так и тактического характера. После этого желательно скорректировать определение процесса и переработать существующие стандарты, чтобы они отражали внесенные в функции изменения. Подобная стандартизация процессов подразумевает, что все существующие рабочие процедуры корректируются или заменяются оптимизированными. Все вовлеченные в процесс совершенствования сотрудники должны быть осведомлены о переменах, ознакомлены с новыми процедурами, целесообразно провести обучение персонала. Это позволит добиться того, что реализованные на практике изменения станут органической частью обычного режима работы. В дальнейшем сотрудники должны следить за ходом документированных процессов и при необходимости обновлять процедуры. На данном этапе важны общение, получение обратной связи и умение распространять и продвигать идеи по совершенствованию в коллективе²⁷.

Последовательное применение цикла Деминга способствует уменьшению вариабельности процесса и непрерывному повышению результатов.

Можно выделить четыре главных принципа оптимизации.

Принцип первый. У оптимизации должна быть основа. Суть этого принципа заключается в том, что перед тем, как проводить оптимизацию, надо четко выделить процессы. Если не удастся описать процессы, происходящие в настоящее время (например, из-за их высокой изменчивости), то и оптимизировать будет нечего (в данной си-

²⁷Айдынов Р. Функции управления // Бизнес-образование в экономике знаний. 2017. №1 (6). – С. 4-10
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/funksii-upravleniya>

туации можно выстраивать процессы заново, оценивать их оптимальность и улучшать уже новые процессы).

Принцип второй. Оптимизацию начинают с нижних уровней производства и управления. Принцип означает, что оценивать оптимальность надо от частного к общему, выявляя отдельные недостатки, объединяя их в группы и оперативно устраняя. Возможны случаи, когда оправдан подход от общего к частному, тогда применяется реинжиниринг, т.е. комплексное преобразование, системное, «до основания...».

Принцип третий. Решения по оптимизации — неоднозначны. Велика вероятность того, что, устраняя неоптимальность по одному критерию, можно ухудшить процесс по другому параметру. Причем недостаточно просто знать об этом, надо еще и уметь прогнозировать последствия, оценивать преимущества и недостатки, перед тем как сделать обоснованный выбор.

Принцип четвертый. Сотрудники могут отвергать оптимальные процессы. Неизбежным следствием настоящей оптимизации процессов является усиление эксплуатации исполнителей, поэтому неизбежно явное и скрытое, зачастую даже неосознаваемое сопротивление персонала.

Данные принципы логически обуславливают условия и шаги проведения оптимизации:

- 1) перед началом работы по оптимизации необходимо описать существующие в компании бизнес-процессы «как есть», создать их модели. Их формулировка должна быть четкой, однозначной и затрагивать уровень, на котором видна конкретная работа сотрудников. Чем больше процессов описано в модели, тем лучше и шире в дальнейшем можно оценить их оптимальность;
- 2) при оценке степени оптимальности в первую очередь надо анализировать каждую часть процесса, выполняемую конкретным исполнителем: надо проверять, к каким результатам приводит правильное выполнение функций, какие данные или материалы исполнитель получает в итоге, что он с ними делает, насколько оптимальны его действия, а также время работы и продолжительность выполнения процедуры;
- 3) после изучения каждой процедуры и определения ее явных недостатков можно оценить оптимальность управления процессом и оп-

тимальность группы процессов. Результатами анализа оптимальности должны стать вскрытые недостатки в процессе или группе процессов;

4) далее разрабатываются предложения по исправлению выявленных недостатков, перепроектируется модель процесса с позиции «как будет», пересматриваются действия персонала и, возможно, кандидатуры самих исполнителей, а также средства труда. Улучшение средств труда заключается не столько в разработке экспертных систем, осуществляемой в процессе реинжиниринга, сколько в усовершенствовании форм фиксации, хранения и первичной обработки данных, используемых при выполнении конкретной процедуры;

5) на завершающем этапе оцениваются возможные ухудшения от предлагаемых улучшений в других элементах оптимизированного процесса, в том числе и возможное сопротивление сотрудников.

Перечень мероприятий оптимизации управленческого процесса в целом, а также отдельных подпроцессов (функций управления) можно разделить на пять групп.

I. Подготовка к работе по совершенствованию процесса:

- осознать необходимость перемен;
- сформировать руководящую группу;
- сформулировать видение организации;
- определить комплекс критериев организационной эффективности;
- разработать и внедрить систему сбалансированных показателей для оценки деятельности организации;
- обосновать связь перемен с реализацией стратегии развития;
- продемонстрировать вовлеченность высших руководителей;
- устранить очевидные барьеры на пути к совершенствованию;
- ликвидировать источники беспокойства по поводу совершенствования;
- стимулировать индивидуальные усилия;
- поощрять творческое мышление персонала;
- информировать и вовлекать в работу каждого сотрудника;
- выявить потребности в обучении и повышении квалификации;

- сделать обучение и образование одним из приоритетов организации;

- ценить и вознаграждать достижения в обучении;
- способствовать развитию лидерства.

II. *Выбор процесса для совершенствования:*

- определить важнейшие процессы;
- оценить возможности (потенциал) организации;
- расставить приоритеты и выбрать самый важный процесс, который будет определяющим при оптимизации функции или групп функций;

- назначить руководителя процесса — функционального руководителя;

- сформировать команду по совершенствованию процесса;
- научить команду использовать методы и приемы совершенствования процесса.

III. *Определение процесса:*

- описать процесс или функцию;
- разработать блок-схему процесса, структуру функции;
- определить взаимосвязи при реализации процесса;
- создать удобную систему измерений;
- составить план оптимизации процесса;
- изучить необходимую информацию.

IV. *Стандартизация процесса:*

- стандартизировать процедуры;
- закрепить формально и довести стандарт до сотрудников;
- измерять результаты работы по отношению к стандарту;
- определить и проанализировать причины вариабельности;
- уменьшить вариабельность процесса;
- не допускать повторных отклонений от стандарта;
- оптимизировать процесс;
- собирать и хранить данные о результативности процесса, обеспечивая внутренний учет.

V. *Совершенствование процесса:*

- оценить последствия и критически рассмотреть результаты;

- определить, насколько реализация процесса или функции способствует выполнению поставленных задач, если есть отклонения, определить причины и устранить;
- разрабатывать альтернативные варианты решений, позволяющие добиться управляемости процесса;
- постоянно отслеживать ход реализации процесса;
- продолжать дальнейший сбор и оценку данных о реализации процесса;
- стандартизация перемен и документация усовершенствованного процесса;
- оценка применяемых командой методов оптимизации процессов;
- разработка системы контроля процессов;
- признание и вознаграждение сотрудников.

Оптимизация функций предусматривает использование таких основных оценочных параметров: затраты на содержание системы управления; информационная нагрузка на менеджеров; продолжительность обработки информации; затраты времени на принятие и реализацию управленческих решений; наличие ошибок в управленческих решениях. Вместе с тем перед проведением оптимизации функций целесообразно помнить правило: «если нет необходимости что-то менять, лучше оставить все как есть»²⁸.

Оптимизация функций оправдана в следующих случаях:

- 1) неудовлетворительное функционирование организации;
- 2) перегрузка руководства;
- 3) частые производственные конфликты, разногласия по организационным вопросам;
- 4) недостаточная ориентация на перспективу, низкая гибкость и адаптивность к среде организации;
- 5) рост масштаба деятельности;
- 6) реорганизация предприятия;
- 7) изменение технологии производства.

В ходе оптимизации целесообразно разработать организационно функциональную модель, роль которой заключается в подробном описании организационной схемы с учетом организационных характеристик. Для более полного представления об организационных зве-

²⁸Семенов А. Аксиомы управления [электронный ресурс]. URL://www.strategy-business.com

ниях, функциях и закреплении функций за звеньями используется аппарат матриц соответствия (рис. 6.4). Матрицы соответствия позволяют описывать соответствие одних характеристик другим: так, каждая клетка матрицы показывает соответствие характеристики, расположенной по строчке, и характеристики, расположенной по столбцу. В простейшем случае матрицу можно заполнять как «X» или «пусто», где «X» отражает наличие связей между функцией и звеном, а «пусто» — отсутствие связи. В более сложных случаях можно в клетках матрицы давать описания типов связей.

На основании заполненной для организации матрицы можно разработать положение о компании, в котором указываются звенья, основные процессы и закрепление функций за звеньями. С целью расширения формата описания в положение можно добавить другие существенные характеристики организации: задачи подразделений, документы, используемые в работе, полномочия, права и обязанности.

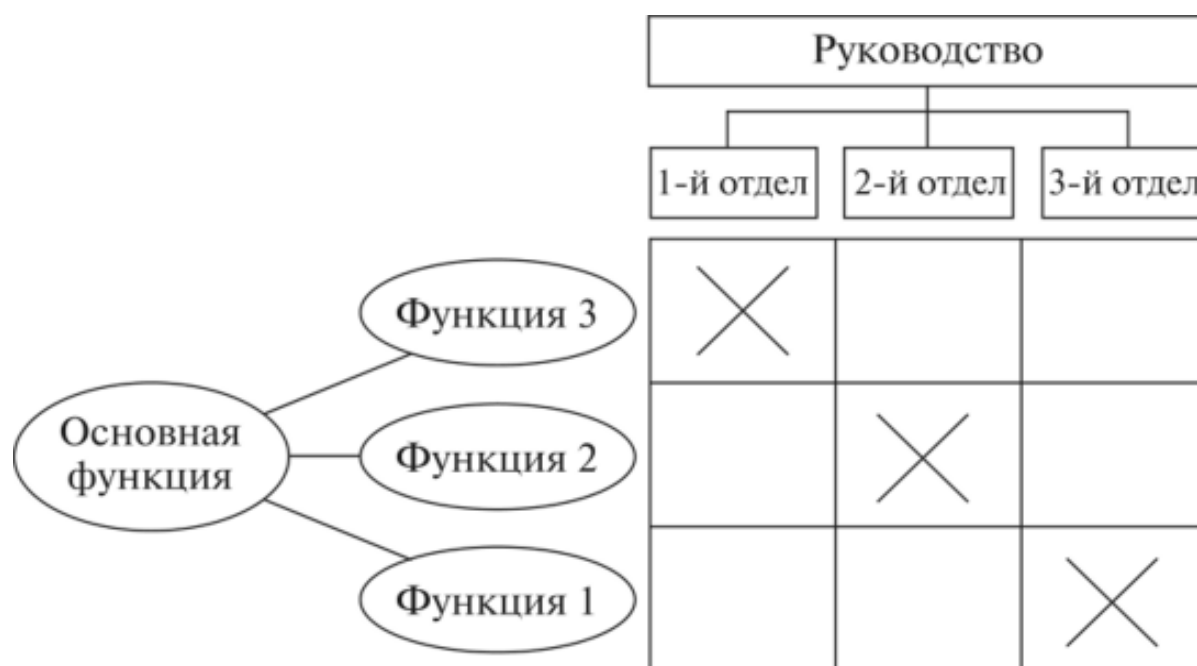


Рис. 6.4. Матрица соответствия «функции-звенья»

Если выделить столбец матрицы соответствия, имеющий отношение к конкретному подразделению организации, и посмотреть все функции, отмеченные в этом столбце, то увидим функции этого под-

разделения, что может служить основой для разработки положения о подразделении.

Если выделить строку матрицы соответствия, привязанную к функции, и посмотреть все звенья, отмеченные в этой строке, то увидим описание организационных звеньев, участвующих в реализации данной функции, что может служить основой для разработки положения о функциональной области. Для оптимизации функций управления необходимо определиться с основными блоками-ракурсами (рис. 6.5). Как правило, их четыре: ракурс организации (Organizationview); ракурс данных (Dataview); ракурс функций (Functionview); ракурс процессов (Processview).

Обычно работой по оптимизации занимаются высшие руководители, привлекая к проработке управленцев среднего звена и подчиненных, способных работать в команде, генерировать новые идеи и оказывать квалифицированное содействие.



Рис. 6.5. Схема оптимизации функции управления с позиции процессного подхода

Важно при этом использовать такие инструменты искусства управления, как интуицию, здравый смысл, накопленный управленческий и организаторский опыт. Оптимизация — творческий процесс,

поэтому необходимо быть готовыми не только к существенному улучшению в реализации функции, но и к возможным неудачам.

Топ-менеджеры не оптимизируют процессы самостоятельно, поскольку это дело профессионалов (консультантов), однако руководителям высшего уровня необходимо понимать, как работают эти специалисты для правильной постановки задачи, принятия решений и оценки результатов²⁹

Контрольные вопросы

1. Дайте определение функций управления, их роль в содержании управления и что они характеризуют?
2. Каких правил следует придерживаться при организации выполнения управленческих функций? Классификация функций управления.
3. По мере развития организации функции управления необходимо оптимизировать. Какие существуют виды действий по оптимизации? Цикл Деминга.
4. Чему способствует последовательное применение цикла Деминга? Четыре главных принципа оптимизации.
5. Назовите перечень мероприятий оптимизации управленческого процесса в целом, а также отдельных подпроцессов.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
2. Концепции организационного развития.
3. Роль коучинга в процессе организационных перемен.
4. Анализ типовых ошибок при реализации стратегических изменений.

²⁹Кожевина О.В. Управление изменениями: учебное пособие. М., 2013, С.143.

**Ситуационное задание для группового решения
«Определение типов личности по методике Майерс Бриггс
с целью формирования оптимальной управленческой команды»³⁰**

Предыстория появления типологии восходит к работам Карла Юнга, который в опубликованной в 1921 г. книге «Психологические типы» предположил, что существуют 4 основные психологические функции, помогающих человеку воспринимать мир. Это – мышление, чувства, интуиция и ощущения. Этот труд был гораздо фундаментальнее, чем представления американки Кэтрин Бриггс, которая просто интересовалась различиями в характерах разных людей. Но, познакомившись с типологией Юнга, она, поддерживаемая своей дочерью Изабель Бриггс-Майерс, начала детально изучать данную проблематику. Типов она выделяла также четыре, и основывалась на работах Юнга. Но позже теорию значительно расширила дочь, придав ей очертания современной.

Случилось это в годы Второй мировой войны. Именно тогда появился данная типология. Это не была «голая» теория – исследовательницы опирались на оригинальные испытания, ими же составленные. Цель изысканий была самой благородной: на основе тестирования определить индивидуальные личностные предпочтения в работе и подобрать женщинам, которые должны были заменить на производстве ушедших в армию мужчин, занятия, где они смогут по достоинству проявить свои таланты. Уже позже, в 50-60-е годы, о типологии положительно отзывались видные учёные, были проведены новые опыты, позволяющие уточнить методику.

Суть системы психологического тестирования MBTI заключается в том, что, благодаря измерению уникальных комбинаций личностных факторов человека, можно предугадать его склонность к определённому виду деятельности, стиль его действий, характер решений и прочие особенности, позволяющие ему чувствовать себя комфортно и уверенно. Для и чего были придуманы, 4 шкалы, по которым исследуется личность:

- ориентация сознания (интроверсия-экстраверсия),
- ориентация в ситуации (здравый смысл – интуиция)

³⁰ Сотсавлено по: Типология Майерс-Бриггс [электронный ресурс]. URL: window.edu.ru/resource/288/50288/files/8.pdf

основа принятия решений (логос – пафос)
способ подготовки решений (рациональность – иррациональность)

Рассмотрим каждую шкалу подробнее:

Шкала EI: ориентация сознания

ориентация сознания экстраверт-интроверт по маейрс бриггс

Интроверты (I-тип) не обязательно замкнутые и некоммуникабельные люди как это часто изображают «жёлтые» издания. Они могут быть общительными и компанейскими, но энергию черпают и лучше работают наедине с собой. Такие люди отдают предпочтение мысли, а не слову, поэтому перед тем, как что-то сказать, всегда думают.

В отличие от экстравертов (E-тип), у которых коммуникабельность граничит с болтливостью. Для них за счастье находиться и работать с другими людьми. Проблемы они решают не в одиночку за закрытыми дверьми, а путём обсуждения, что позволяет находить компромисс.

Простыми словами, шкала EI рассказывает об общей ориентации сознания:

E (экстраверт) — ориентация на внешние объекты;

I (интроверт) — ориентация внутрь, на самого себя.

Шкала SN: ориентация в ситуации

интуиция и здравый смысл по Маейрс Бриггс

Люди, принадлежащие к S-типу, оценивая ситуацию, берут во внимание все детали, которые можно понять и ощутить благодаря «сенсорам» – зрению, нюху, прикосновению. Они опираются на внешние, уже известные данные и последовательны в своих решениях, которые тщательно обдумывают и взвешивают. Они всегда точны, для них не имеют значения догадки, не подтверждённые фактами, а первостепенное значение имеет только то, что происходит здесь и сейчас.

N-тип более склонен полагаться на интуицию. Зачастую это люди с развитым воображением, для которых мир – это сосредоточение возможностей. Они небрежнее относятся к фактам, но способны ви-

деть картину глобально, прогнозировать самые разные пути развития событий.

Простыми словами, шкала SN — отражает избранный способ ориентировки в ситуации:

S (сенсорика) — ориентация на факты и полученный опыт;

N (интуиция) — ориентация на предчувствия, общую информацию.

Шкала TF: основа принятия решений

принятие решений логика -чувства по Маейрс Бриггс

T-тип – это люди, для которых логика стоит на первом месте. Они следуют голосу разума и принимают решения, лишь тщательно всё обдумав. Представители данного типа хорошо анализируют информацию, а также справедливы и объективны.

F-тип – это тот человек, у которого вы не спишете задачу по физике, но к нему первому пойдёте, чтобы поделиться своей радостью или бедой. Это люди для которых природа человеческих чувств почти всегда важнее всего остального. Это люди с развитым эмоциональным интеллектом, и именно он, а не логичность, зачастую, руководит их поступками.

Простыми словами, шкала TF — как человек принимает решения:

T (мышление, логика) — способность рационально взвесить «за» и «против»;

F (чувство, этика) — решения принимаются эмоционально.

Шкала JP: способ подготовки решений

Те, кто относится к P-типу, не способны к всеобъемлющему контролю и планированию, но могут воспринимать много информации и сразу по нескольким каналам. Они многозадачны, хорошо справляются с работой в сжатые сроки, не паникуют, когда что-то идёт не так. Таким людям перемены даются очень легко, ведь умение приспосабливаться – их сильная сторона.

J-тип, наоборот, однозадачны, склонны к планированию и алгоритмизации. Для них важна в первую очередь стабильность, они стараются исключить хаос и подойти к решению любой проблемы во

всеоружии, предварительно всё продумав. Такие люди способны хорошо ставить цели, определять приоритеты и достигать результат.

Простыми словами, шкала JP — как готовится решение:

J (суждение и рациональность) — планирование и упорядочивание;

P (восприятие и иррациональность) — стремление ориентироваться по обстоятельствам, умение адаптироваться.

Задание:

Студентам необходимо пройти тест (таблица 5.1) на определение типа личности по указанной выше методике и сформировать оптимальные команды (из 4-5 человек) для реализации творческого проекта.

Таблица 5.1

Перечень вопросов по выявлению типов личности

Вы - экстраверт (E), если	Вы - интроверт (I), если
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обычно сначала говорите, потом думаете. 2. Можете читать и разговаривать при включенном телевизоре. 3. Любите посещать вечеринки и разговаривать с большим количеством людей. 4. Вы предпочитаете генерировать новые идеи с группой, а не в одиночку. 5. Вам труднее слушать, чем говорить. Вы стараетесь быть в центре внимания. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Продумываете заранее то, что хотели бы сказать. 2. Любите тихо и спокойно провести время в одиночестве. 3. Не мешаете другим говорить, ожидая от них ответного внимания, когда будете говорить Вы. 4. Проведя время в коллективе, нуждаетесь в «подзарядке» в одиночестве.
Вы - человек сенсорного типа (S), если	Вы - человек интуитивного типа (N), если
<ol style="list-style-type: none"> 1. На свой вопрос «Который час?» ожидаете точный ответ (например, 3 часа 55 минут, но не около четырех). 2. Даже, если Вы не любите наводить порядок, то все равно с большим удовольствием будете заниматься уборкой на своем столе, чем думать о перспективе своей карьеры. 3. Читаете журналы с первой до последней страницы. 4. Если Вам говорят, что поезд уже 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вы склонны думать о нескольких вещах сразу. 2. Обычно Вас больше интересует, куда Вы придете, чем то, где Вы находитесь сейчас. 3. Не имеет значения, который час - Вы не опоздали до тех пор, пока встреча не началась. 4. Любите шарады, каламбуры и игры в слова.

ушел, Вы верите в это, только увидев своими глазами.	5. Скорее будете фантазировать о том, на что потратить определенную сумму денег, чем приводить в порядок свои финансы.
Вы - экстраверт (Е), если	Вы - интроверт (И), если
Вы - человек мыслительного типа (Т), если:	Вы - человек чувствующего типа (Ф), если:
<p>Любите просто ради ясности доказывать какие-либо положения.</p> <p>2. Вы скорее человек трезвомыслящий, чем мягкосердечный. Если Вы не согласны с кем-либо, то Вы скажете ему об этом, вместо того, чтобы промолчать и позволить ему думать, что он прав.</p> <p>3. Для Вас более важно быть правым, чем нравиться людям.</p> <p>4. Вы легче запоминаете числа и схемы, чем лица и имена.</p>	<p>Вы считаете, что нельзя дать определение любви. Вас оскорбляют чьи-либо попытки придумать такое определение.</p> <p>2. Вы порой перегружаете себя, пытаясь решить проблемы окружающих. Вы стараетесь сделать все возможное для других, даже за счет собственных интересов.</p> <p>3. Вы любите оказывать услуги окружающим, хотя иногда чувствуете, что люди злоупотребляют Вашей помощью.</p> <p>4. Без колебаний берете свои слова назад, если обнаруживаете, что сказанным обидели кого-то.</p> <p>5. Вас часто упрекают в том, что Вы принимаете происходящее слишком близко к сердцу.</p>
Вы - человек решающего типа (J), если:	Вы - человек воспринимающего типа (Р), если:
<p>1. У Вас все вещи имеют свое место, и Вы не успокаиваетесь, пока все не будет расставлено по своим местам.</p> <p>2. Вы убеждены, что если бы все люди просто делали то, то они должны делать (и делали бы это вовремя), то жизнь стала бы намного лучше.</p>	<p>1. Вам присуща рассеянность. Вы способны «потеряться» между входной дверью дома и машиной.</p> <p>2. Вы любите исследовать неизвестное, даже если оно такое простое, как новый маршрут от работы до дома.</p>
<p>3. Вы составляете списки запланированных дел и используете их. Если Вам приходится делать что-то незапланированное, то Вы записываете это дело в список только для того, чтобы иметь возможность вычеркнуть его после завершения.</p> <p>4. Вы стараетесь доводить дела до видимого завершения выбрасывать их из головы, даже если знаете, что позже придется доделывать или переделывать их.</p>	<p>3. Вы не планируете работу, а ждете и смотрите, что необходимо предпринять по ходу дела. Люди упрекают Вас в неорганизованности, хотя Вам виднее.</p> <p>4. Часто своевременное завершение Вашей работы зависит от напряжения всех Ваших сил в последний момент. Обычно Вы успеваете, но при этом выводите окружающих из себя.</p> <p>5. Обычно Вы склонны мириться с некоторой неясностью и неопределенностью в делах.</p>

Тесты

Вариант 1

1. Продолжите фразу. Функции управления — это комплекс...

1. взаимосвязанных воздействий управляющего объекта, которые направлены на конкретный участок деятельности субъекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.
2. взаимосвязанных воздействий управляющего субъекта, которые направлены на конкретный участок деятельности объекта управления и в совокупности обеспечивают достижение цели, стоящей перед системой управления.
3. Взаимозависимых действий управляющего субъекта, которые направлены на все участки деятельности объекта управления и направлены на оптимизацию системы управления

2. Заполните пропуски. Содержание функции управления должно быть ..., а механизм ее реализации —

1. Всесторонне разработанным, понятным;
 2. Понятным, четким
 3. Четким, всесторонне разработанным;
1. Понятным, всесторонне разработанным.

3. Выберите несколько вариантов ответа. Процесс организации функционального управления включает:

1. определение целесообразности разделения всего содержания управленческой деятельности на то или иное число самостоятельных конкретных функций;
2. определение трудоемкости выполнения этих функций;
3. распределение задач;
4. поиск и найм работников, необходимых для их полной и эффективной реализации;
5. установление квалификации, степени профессионализма и деловых качеств исполнителей каждой функции;
6. определение рисков реализации функций и подбор необходимых стратегий их устранения.

4. Какие функции не могут быть:

1. численно сокращены или увеличены по сравнению с типовым составом;

2. расчленены или объединены;
3. четко распределены и общего плана;
4. введены или изъяты.

5. Какой характер носят правила при организации выполнения управленческих функций:

1. обязательный
2. рекомендательный
3. свободный
4. не обязательный

Вариант 2

1. Функции управления принято классифицировать на:

1. общие и специальные
2. обязательные и не обязательные
3. по отношению к объекту и субъекту
4. по отношению к объекту и процессу управления
5. стандартные и специфические

2. В литературе встречается подход к функциональному управлению:

1. субъекту управления
2. механизму управления
3. процессу управления

3. Какие этапы включает цикл PDCA:

1. Планирование
2. Контроль
3. Проверка
4. Действия
5. Стимулирование
6. Финансирование

4. Сколько существует главных принципов оптимизации.

1. 2
2. 10
3. 4
4. 7
5. 11
6. 6

5.Какая группа не входит в перечень мероприятий оптимизации управленческого процесса в целом, а также отдельных подпроцессов (функций управления)?

1. определить важнейшие процессы
2. подготовка к работе по совершенствованию процесса
3. определение процесса
- 4.совершенствование процесс

Вариант 3

1.Перед проведением оптимизации функций целесообразно помнить правило:

1. «даже если нет необходимости что-то менять, лучше все равно поменять»
2. «лучше оставить все как есть, даже если есть необходимость что-то менять»
3. «нельзя оставить все как есть, если нет необходимости что-то менять»
4. «если нет необходимости что-то менять, лучше оставить все как есть»

2.Оптимизация функций оправдана в следующих случаях:

1. удовлетворительное функционирование организации;
2. перегрузка руководства;
3. уменьшение масштаба деятельности;
4. реорганизация предприятия;
5. изменение технологии производства.

3.Что позволяет описывать соответствие одних характеристик другим:

1. модели соответствия
2. проекты соответствия
3. матрицы соответствия
4. процессы соответствия

4.Кто занимается работой по оптимизации?

1. приглашенные специалисты
2. высшие руководители
3. руководители отдела логистики
4. топ-менеджеры

5.Каким процессом является оптимизация?

1. сложным
2. творческим
3. логическим
4. простым

Вариант 4

1. К.А. Павлов в качестве главных свойств функций показывает:

1. наличие четкой установленной последовательности реализации главных функций.
2. равнозначность всех главных функций.
3. определение количества всех существующих функций.
4. выполнение следующей функции следует начинать только после полного или достаточного изучения применения предыдущей функции в конкретных условиях.

2. Какие функции включает в себя управленческий цикл? 1. основные функции управления

2. основные функции оптимизации
3. основные функции менеджмента
4. основные функции рисков

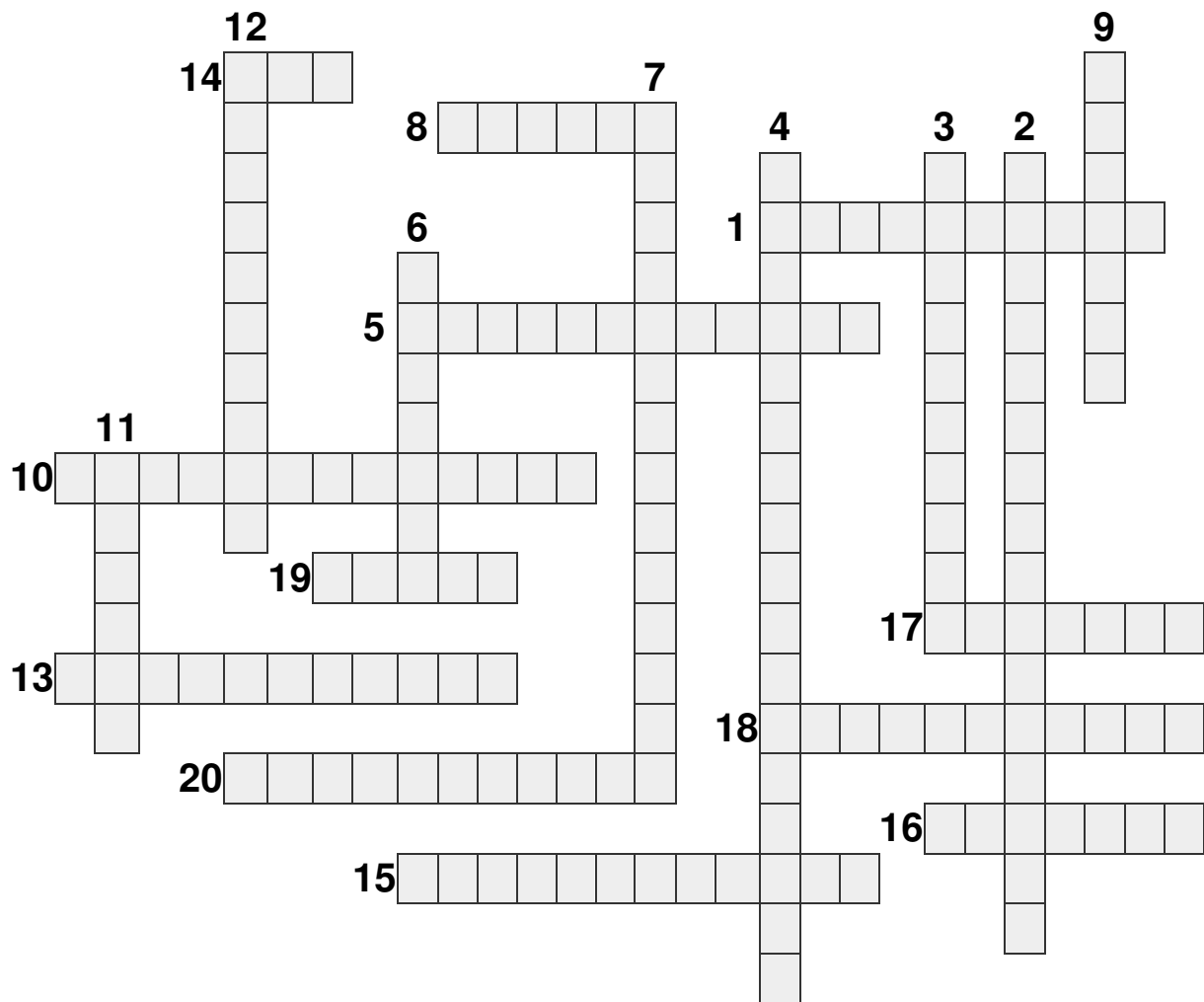
3. Для оптимизации функций управления необходимо определиться с основными блоками-ракурсами. Как правило, их ...

1. пять: ракурс организации, ракурс информации, ракурс функций, ракурс процессов, ракурс производства
2. четыре: ракурс организации, ракурс данных, ракурс функций, ракурс процессов
3. три: ракурс организации, ракурс функций, ракурс процессов
4. шесть: ракурс организации, ракурс данных, ракурс информации, ракурс функций, ракурс процессов, ракурс производства

4. К какой группе мероприятий по оптимизации управленческого процесса является: «оценить возможности (потенциал) организации»?

1. Стандартизация процесса
2. Подготовка к работе по совершенствованию процесса
3. Определение процесса
4. Выбор процесса для совершенствования

Кроссворд



По горизонтали:

1. Одно из действий по оптимизации функций, центральным вопросом которой является повышение результативности — как «делать правильные вещи».
5. Кто обычно занимается работой по оптимизации?
8. Как называются блоки, необходимые для оптимизации функций управления?
10. Какой вид функций выражает содержание управляющего воздействия?
13. Последний этап цикла PDCA.
14. После того как метод К.А. Павлова был сформулирован, какой страной он был проверен, в условиях иной политической и экономической системы?
15. Первый этап цикла PDCA.

16. Что составляют основной компонент содержания управления?
17. Какой аппарат соответствия используется для более полного представления об организационных звеньях, функциях и закреплении функций за звеньями?
18. Один из видов мероприятий оптимизации управленческого процесса к которому относятся такие процессы как: описать процесс или функцию, составить план оптимизации процесса и изучить необходимую информацию.
19. Как в простейшем случае заполнения матрицы обозначается отсутствие связи?
20. Как называется процесс, который необходим по мере развития организации функции управления, который включает: своевременный пересмотр, дополнение и совершенствование?

По вертикали:

2. Какой характер носят правила при организации выполнения управленческих функций?
3. Каким процессом является оптимизация?
4. Одно из действий по оптимизации функций, центральным вопросом которой является эффективность — как «делать вещи правильно».
6. Во что системе управления объединены функции?
7. Один из видов мероприятий оптимизации управленческого процесса, к которому относятся такие процессы как: стандартизировать процедуры, не допускать повторных отклонений от стандарта и оптимизировать процесс.
9. Последовательное применение, какого цикла способствует уменьшению варибельности процесса и непрерывному повышению результатов?
11. Кто является автором алгоритма достижения цели (АДЦ)?
12. Внутренняя смысловая характеристика управленческих действий, которая осуществляется в рамках конкретной функции?

Рекомендуемая литература

1. Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. – М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
2. Ружанская, Л. С. Теория организации : Учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. – М. : ФЛИНТА, 2017. – 200 с.
3. Широина Е. М. Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях [Электронный ресурс]/ Е.М. Широина // Вестник ГУУ. – 2019. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami-v-zarubezhnyh-issledovaniyah>, свободный. – Загл. с экрана.

Тема 7. ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Теоретическая часть

Управление изменениями является одним из ключевых факторов успешного внедрения системы качества и развития организации в целом. Поэтому с самого начала работ, необходимо понимать, какие изменения могут происходить в организации и как ими управлять. Управление изменениями позволит контролировать процесс развития организации и корректировать ход проекта по внедрению СМК.³¹

С момента начала внедрения системы качества в организации начнется процесс изменений. Изменения будут происходить постоянно и по ходу всего проекта внедрения СМК, и по его завершении. Этот процесс необходимо контролировать, т.к. бесконтрольные изменения могут затормозить внедрение системы или вообще привести к краху проекта.

На начальных этапах изменения могут быть малозаметными и несущественными, но по ходу развития проекта их объем и количество будут возрастать, и вовлекать в процесс изменений все большее число людей. Менеджмент качества «проповедует» эволюционный подход к развитию организации, поэтому управление изменениями должно строиться на основе принципов кайдзен: большое количество малых изменений по всем направлениям деятельности приводит к существенному улучшению работы организации в целом.

При внедрении СМК, управление изменениями будет затрагивать такие основополагающие элементы организации как: персонал, процессы, технологии, организационную систему (структура, ответственность, взаимосвязи), корпоративные знания, различные системы управления и пр. Управление изменениями этих элементов строится на основе единых принципов, но с применением разных методов и подходов.

Управление изменениями элементов, связанных с персоналом и корпоративными знаниями, необходимо выстраивать на основе социально психологических подходов. Такое управление изменениями можно назвать управлением личностными изменениями.

³¹ Шермет, М.А. Управление изменениями. М., 2015. С. 98.

Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления и т.п. должно строиться на основе подходов проектного управления. Такое управление изменениями можно назвать управлением организационными изменениями.

Управление изменениями на личностном уровне.

Система качества — это система, ориентированная на людей. За счет управления изменениями необходимо сделать так, чтобы люди начали работать по новому, чтобы они изменили привычные для себя методы работы. Здесь система качества наталкивается на психологические и социальные вопросы управления изменениями в поведении людей. Если удастся изменить поведение людей, удастся мотивировать их выполнять свою работу в соответствии с новыми правилами, тогда начнут происходить изменения и в отдельных подразделениях, и в организации в целом. В этом случае можно говорить о том, что система качества начала работать, и она внедрена в организации.³²

Система качества охватывает три составляющих личностных изменений:

- индивидуальную;
- коллективную;
- организационную.

Индивидуальная составляющая подразумевает изменение в работе каждого отдельного сотрудника. Изменения индивидуальной составляющей происходят в несколько этапов, которые связаны с отношением сотрудника к проводимым изменениям.

На первом этапе происходит осознание сотрудником необходимости изменений. Далее возникает изменение отношения сотрудника к требованиям системы качества. На последнем этапе сотрудник принимает изменения и начинает их осуществлять в своей работе.

Когда люди работают в привычной для себя среде, они не очень хотят что-либо менять. Поэтому, как правило, первой реакцией сотрудников на предлагаемые методы системы качества будет реакция сопротивления. Управление изменениями, связанными с индивидуальной составляющей, приводит к тому, что сотрудники перестают воспринимать предлагаемые изменения в работе как негативный фак-

³² Оркина Е.А. Управление изменениями. Рн/Д., 2016. С. 77-79.

тор и принимают изменения. Психологически они становятся готовы работать по процессам и процедурам системы качества.

Следующая часть личностных изменений связана с изменениями коллективной составляющей. В процессах, которые определены в системе качества, принимает участие не один человек, а группы сотрудников. Естественно, что не все они одновременно начинают работать по-новому. Для этого должно пройти время. Коллективная составляющая подразумевает изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.

Организационная составляющая личностных изменений предполагает изменения в культуре производства. Общий уровень культуры производства возрастает и у сотрудников организации возникает потребность создавать корпоративные знания и управлять ими. Эта составляющая личностных изменений формирует в организации систему наставничества, обмен опытом и знаниями между различными сотрудниками и коллективами.

Как правило, изменения индивидуальной и коллективной составляющей происходят в период внедрения системы качества, а организационная составляющая затрагивается уже по ходу развития системы качества.

Управление организационными изменениями.

Управление организационными изменениями предполагает проведение изменений, не связанных с изменением поведения и сознания людей. К таким видам изменений могут относиться изменения в процессах, системах, организационной структуре, должностных ролях и т.п. Таким образом, управление организационными изменениями концентрируется на технической стороне проводимых в организации изменений.³³

Управление организационными изменениями более формализовано и структурировано, чем управление изменениями на личностном уровне. Этот вид управления изменениями выстраивается в соответствии с подходами и методами управления проектами. Тем не менее, оба этих вида изменений всегда осуществляются совместно, т.к. невозможно проводить организационные изменения без изменения в поведении сотрудников. И наоборот, изменения в поведении сотрудников всегда будут приводить к организационным изменениям.

³³Спивак, В.А. Управление изменениями. М., 2019. С. 207-211.

В ходе построения системы качества управление организационными изменениями может затрагивать несколько уровней деятельности компании³⁴. Эти уровни определяются количеством вовлекаемых в изменения организационных единиц.

К таким уровням относятся:

- уровень отдельных сотрудников;
- уровень отдельных подразделений;
- уровень групп подразделений (сотрудников);
- уровень организации.

На уровне отдельных сотрудников осуществляется управление изменениями в порядке действий на рабочем месте. Эти изменения затрагивают выполняемые функции, задачи, ответственность и подчиненность сотрудников. Как правило, документально изменения отражаются в рабочих и должностных инструкциях.

На уровне отдельных подразделений изменения затрагивают обособленную деятельность подразделений. В этом случае процесс начинается и завершается внутри одного подразделения и необходим для обеспечения работы этого подразделения. Управление изменениями на этом уровне связано с распределением работ между сотрудниками подразделения и изменением взаимодействия между ними. Документально изменения на уровне отдельных подразделений отражаются в положениях о подразделениях и локальных процедурах.

На уровне групп подразделений (сотрудников) управление изменениями связано с взаимодействием между различными подразделениями и сотрудниками в рамках одного процесса. Этот процесс является общим для нескольких подразделений и его изменение может затрагивать все сферы деятельности (организационную структуру, порядок работы, подчиненность, функции и задачи сотрудников, системы управления). Документально изменения этого уровня представляют в картах процессов и процедурах.

На уровне организации управление изменениями охватывает все процессы и все подразделения. В этом случае изменения могут затрагивать принципы управления и порядок работы организации. Такие изменения представляют в целях, бизнес планах и концепции развития организации.

³⁴Распопов, В.М. Управление изменениями. - М., 2014. С.119-126.

Принципы управления изменениями

Управление изменениями является трудоемкой и длительной работой. Ошибки в этой работе могут дорого обходиться как самой организации, так и ее сотрудникам. Поэтому, проводя изменения в сознании персонала необходимо быть уверенным, что они приведут к желаемым результатам – повышению качества работы и совершенствованию деятельности. Такую уверенность может дать соблюдение основных принципов управления изменениями.

Управление изменениями включает в себя следующие базовые принципы:³⁵

- Четкое определение целей изменения. Для управления изменениями, и необходимо понимать, каких целей требуется достичь. Цели изменений на личностном уровне должны строго согласовываться с целями организационных изменений. В противном случае существует риск, что организационные изменения не получат необходимой поддержки на личностном уровне.
- Четкое понимание существующего состояния дел. Управление изменениями на личностном уровне взаимосвязано с организационными изменениями. Чтобы проводить изменения в работе сотрудников необходимо знать, каким образом эта работа осуществляется в данный момент, какие факторы заставляют персонал выполнять работу именно таким образом.
- Планирование изменений. Без плана эффективное управление изменениями невозможно. Планирование изменений позволяет определить влияние личностных изменений на организационные изменения, выявить преимущества изменений, возможные трудности и альтернативы для реализации задуманных организационных изменений.
- Информирование персонала. Управление изменениями не может происходить, если персонал изолирован от информации. В ходе внедрения изменений люди стараются получить как можно больше информации о том, какие изменения проводятся и к чему они должны привести. Незнание целей изменений повышает уровень тревожности персонала. Поэтому необходимо регулярно информировать сотрудников о проводимых изменениях и ожидаемых результатах.

³⁵Управление изменениями: учеб. пособие / под ред. Ивановой Т.Ю. М., 2017. С. 104-115.

Первым и обязательным условием того, чтобы сотрудники были заинтересованы в реализации предлагаемых изменений, должно быть их вовлечение в изучение существующих проблем деятельности. До тех пор пока сотрудники не поймут, ради чего внедряются новые правила или процедуры, они будут считать это все вздором и ненужной тратой времени.

Сотрудников следует обязательно проинформировать о намеренных изменениях в распределении ответственности за качество. Руководители должны довести до подчиненных, что применение карт и процедур системы качества это — приказ, а не повод для обсуждения, что оно будет иметь положительные последствия для всех, кто будет их применять, и наоборот.

Должно быть обеспечено эффективное общение подчиненных с руководителями. Руководители должны предоставлять подчиненным информацию об их задачах в тех объемах, которые необходимы для выполнения работ по новым схемам работы.

Если новые применяемые методы работы не поддерживаются и не стимулируются со стороны руководства, люди склонны возвращаться к старым методам работы. Поэтому требуется поощрять любые, даже самые незначительные достижения сотрудников. Поощрения должны быть не только материального, но и морального характера.

После того как процедуры и схемы работы, требуемые системой качества, начинают действовать, сотрудники не нуждаются в приказах и наставлениях. Они уже достаточно хорошо обучены новым методам работы. Единственное, что им требуется, так это поддержка со стороны руководства и вовлечение в процесс принятия решений. Поэтому после начала работы процедур системы качества сотрудники должны иметь возможность обсудить с руководителями, насколько полезны те или иные действия по системе качества.

Общий порядок управления изменениями

Порядок управления изменениями включает в себя ряд последовательных шагов, которые можно объединить в три этапа. Так как управление изменениями это непрерывный процесс, то порядок управления изменениями представляет собой цикл действий по переходу от текущего состояния к целевому состоянию.

Первый этап управления изменениями³⁶ – это этап подготовки изменений. Данный этап включает в себя действия по определению целей изменений, определению методов проведения изменений, выявлению возможных ограничений и причин сопротивления изменениям.

Вторым этапом управления изменениями является этап реализации изменений. На этом этапе разрабатывается план проведения изменений и выполняются действия по реализации плана. Как правило, основным инструментом реализации изменений на личностном уровне является мотивация персонала, а организационных изменений – проектное управление. В ходе этого этапа применяются различные методы и виды мотивации, с помощью которых осуществляется управление изменениями на личностном уровне. Для управления организационными изменениями применяются подходящие методы ведения проекта.

Третьим этапом управления изменениями является закрепление изменений. В ходе этого этапа собирается обратная связь от сотрудников, проводится анализ достигнутых результатов, определяется расхождение между целевыми показателями и реально достигнутыми изменениями, вносятся коррективы в порядок реализации изменений.

Важным элементом в управлении изменениями является признание достигнутых результатов и успехов сотрудников. Признание индивидуальных и групповых достижений в улучшении работы позволяет закрепить достигнутые изменения.

Контрольные вопросы

1. Какие три составляющих личностных изменений охватывает система качества? Что они под собой подразумевают?
2. Что предполагает управление организационными изменениями?
3. Какие существуют базовые принципы управления изменениями?
4. Каков порядок управления изменениями? Что включают в себя каждый из этапов?

³⁶Кожевина, О. В. Управление изменениями. М., 2019. С. 98.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями
2. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
3. Содержание процесса подготовки и внедрения нововведения.
4. Учет факторов неопределенности в процессе реализации изменений.

Ситуационное задание для группового решения «Звезда» заинтересованных лиц организационных изменений

Моделирование «звезды» стейкхолдеров, является еще одним из инструментом анализа сил как способствующих, так и препятствующих организационным изменениям.

Стейкхолдеры (заинтересованные лица, группы влияния) - это конкретные лица, группы или организации, напрямую или косвенно связанные с организацией, находящиеся как внутри организации, так и вне ее, деятельность с которыми может оказать влияние на непосредственные движущие силы перемены или же усилить либо ослабить воздействие сил сопротивления.

Сущность построения модели заинтересованных лиц (см. рис. 7.1) состоит в анализе участников, непосредственно связанных с проектом организационных преобразований, включая тех, на кого изменение окажет влияние, потенциальных лиц, кто хотел бы повлиять на преобразование.

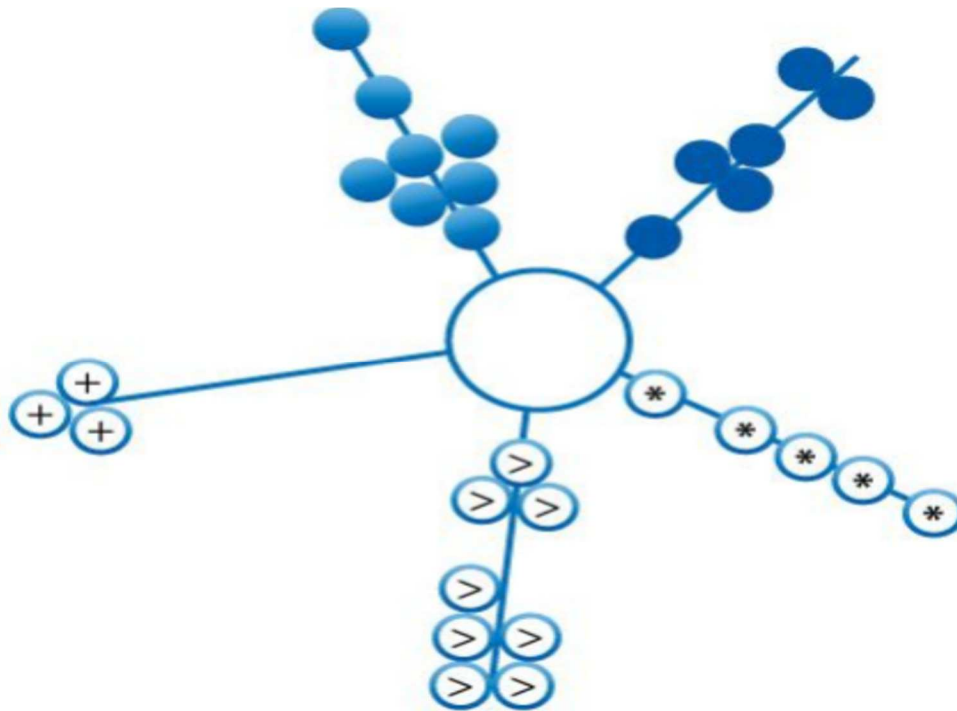


Рис. 7.1. Графическая модель «Звезда» стейкхолдеров

Результатом мониторинга заинтересованных лиц будут ответы на ряд вопросов:

1. Чьи интересы напрямую связаны с проектом перемен?
2. Кто заинтересован в результатах изменений?
3. Кто будет оказывать влияние на проект?
4. На кого организационное преобразование повлияет?
5. Кто будет оказывать сопротивление в реализации проекта?

Главная цель анализа стейкхолдеров заключается в том, чтобы в будущем ответить на вопросы, на кого из перечисленных агентов стоит воздействовать, и когда и каким способом это лучше делать.

Алгоритм выполнения и построения модели «звезды» заинтересованных сторон включает ряд этапов (рис. 7.2).

Задание:

1. Ознакомиться с теоретическим минимумом
2. Выбрать самостоятельно организацию
3. Смоделировать организационное изменение
4. Построить звезду заинтересованных лиц
5. Заполнить таблицы заинтересованных лиц и контроль коммуникаций со стейкхолдерами (табл. 7.1 и 7.2).
6. Сделать выводы и подготовить презентацию на (3-5 мин.)

Таблица 7.1

Таблица стейкхолдеров

Заинтересованное лицо (ЗЛ)	Интерес к организационному изменению	Опасения в связи с выполнением проекта	Сильные стороны	Слабые стороны	Как может повлиять на проект перемен	Какую выгоду проект может получить от участия данного ЗЛ	Какую выгоду получит ЗЛ	Относительная важность ЗЛ для проекта

Таблица 7.2

Таблица коммуникаций с заинтересованными лицами (образец)

Мероприятие	Дата	Спонсор	Генеральный директор	Директор по стратегии	Финансовый директор	Главы отделов
Совещание	11.03.19	✓	✓	✓		
Командный брифинг	10.03.19	✓				
Докладная записка А	15.03.19		✓	✓	✓	✓
Докладная записка В	19.04.19		✓	✓		
Презентация	03.04.19	✓				✓

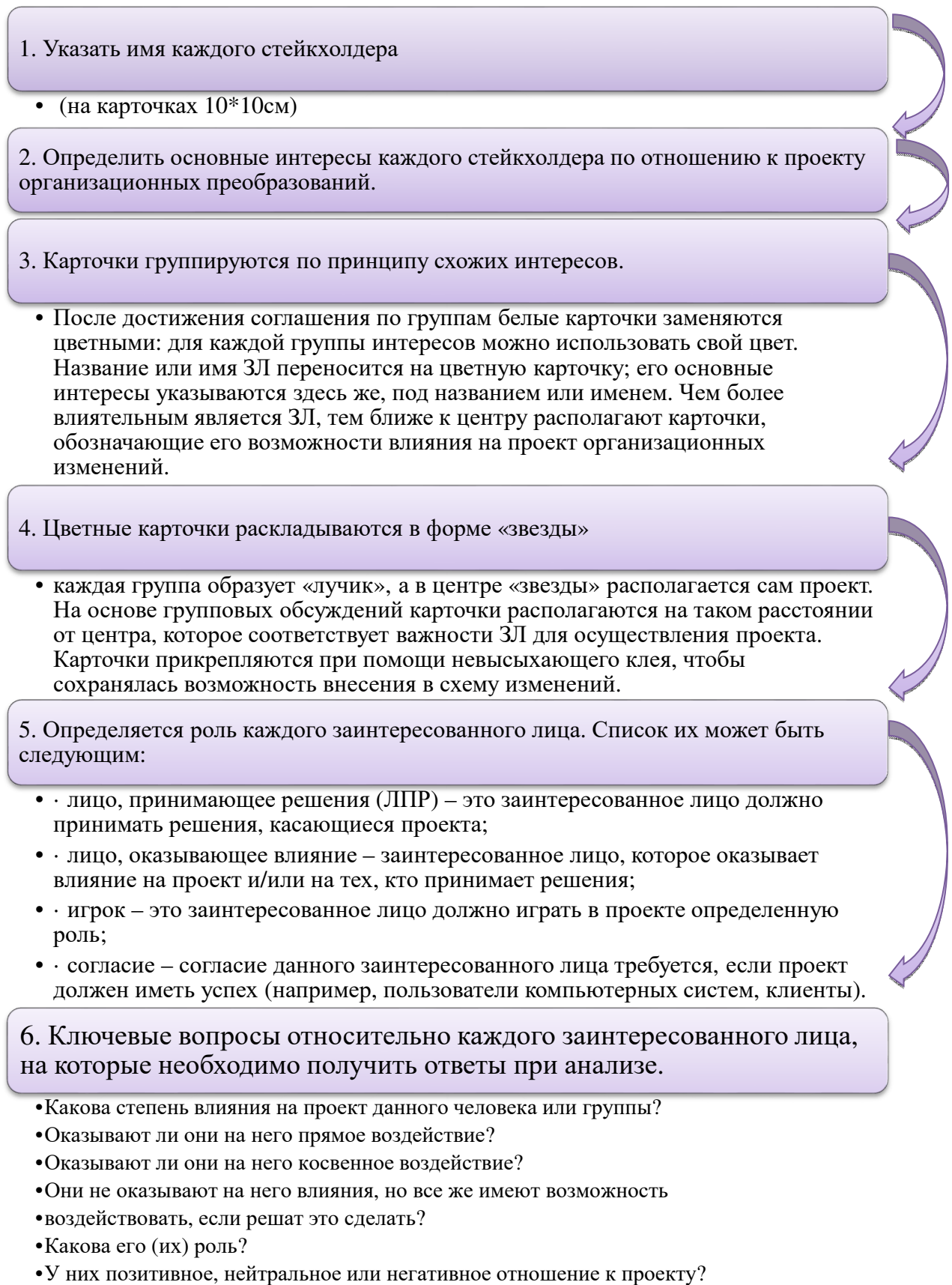


Рис. 7.2. Алгоритм моделирования «Звезды» заинтересованных лиц

Тесты

Вариант 1

1. Как расшифровывается СМК, опираясь на данную тему?

1. Средства массовой коммуникации.
2. Система методов качества.
3. Система менеджмента качества.

2. Изменения:

1. Обязательно происходит во всех организациях без исключения.
2. Стали проводиться в организациях только в конце 20 века.
3. Должны происходить только в кризисных организациях.
4. Не требуются в динамично развивающихся, конкурентоспособных организациях

3. Какова цель изменений?

1. Сократить персонал.
2. Устранить недостатки во внутренней среде организации.
3. Изменить выпускаемые продукты и структуру.
4. Устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации.
5. Адаптировать организацию к изменению внешней среды.

4. Какова первая реакция сотрудников на организационные изменения?

1. Реакция положительная, сотрудники всегда стремятся к изменениям.
2. Соппротивление, так как работники, работая в привычной для себя среде, зачастую не хотят что-либо менять.

5. Какие выделяют основные уровни организационных изменений?

1. Индивидуальный, групповой, системный.
2. Внешний и внутренний.
3. Логический, социологический, психологический.
4. Закрытый и открытый.

Вариант 2

1. Что предполагает первый этап управления изменениями?

1. Составление плана изменений и их реализация.
2. Подготовка изменений, определение целей и методов.
3. Собирается обратная связь от сотрудников.

2. Что является важным элементом в управлении изменениями?

1. Полное подчинение руководству и своевременное решение поставленных задач.
2. Признание достигнутых результатов и успехов сотрудников.
3. Инициатива сотрудников и понимание важности необходимых изменений.
4. Все ответы верны.

3. Для того, чтобы изменения привели к желаемому результату необходимо:

1. Четкое определение целей изменения.
2. Четкое понимание существующего состояния дел.
3. Планирование изменений.
4. Все ответы верны.

4. В какой период происходят изменения индивидуальной и коллективной составляющей?

1. По ходу развития системы качества.
2. В период их планирования.
3. В период внедрения системы качества.

5. Что предполагает организационная составляющая личностных изменений?

1. Изменения в культуре производства.
2. Изменения в работе каждого отдельного сотрудника.
3. Изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.

Вариант 3

1. Управление организационными изменениями –это ...

2. Что является основным инструментом реализации организационных изменений?

1. Системное управление.
2. Проектное управление.
3. Мотивация персонала.

3. Третий этап управления изменениями предполагает ...?

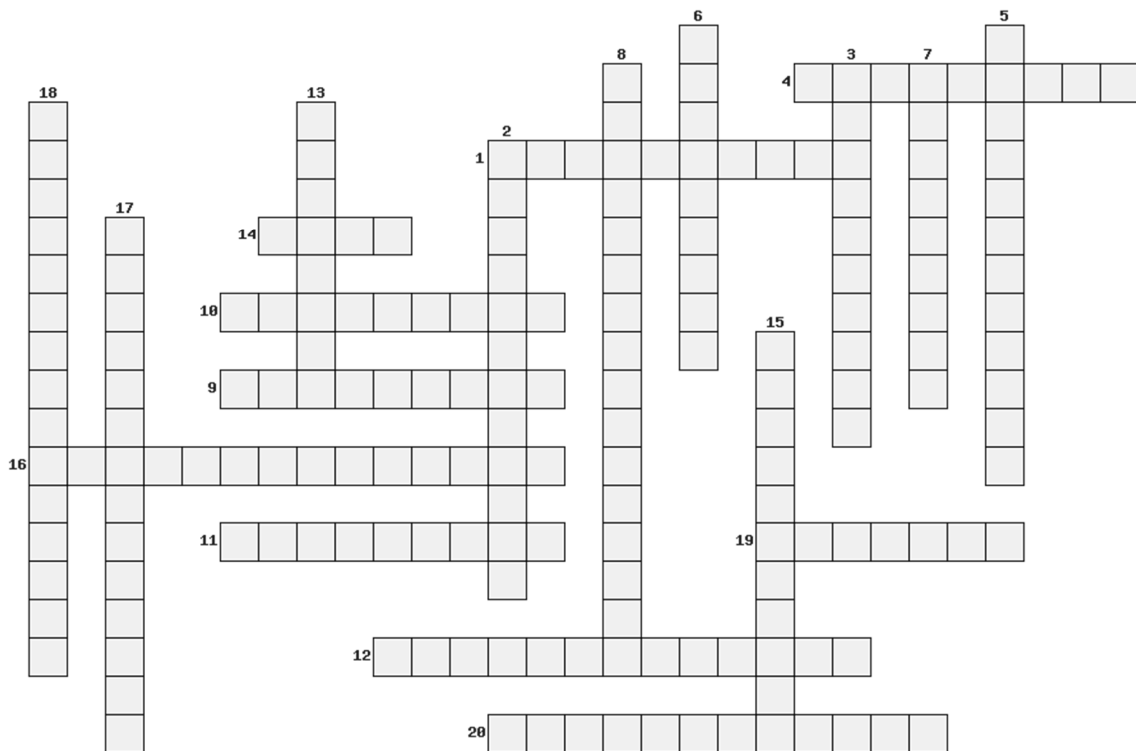
4. Что является основным инструментом реализации изменений на личностном уровне?

1. Системное управление.
2. Проектное управление.
3. Мотивация персонала.

5. Сколько выделяют уровней деятельности компании?

1. Два
2. Четыре
3. Три
4. Пять

Кроссворд



По вертикали:

2. Оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей деятельности предприятия, связанная с постановкой целей и действий в будущем.
3. Вторым этапом управления изменениями является ... изменений.
5. Составляющая, которая подразумевает изменения во взаимоотношениях между сотрудниками.
6. Уровень организационных изменений к которому можно отнести изменение структуры фирмы или изменение технологии производства.
7. Взаимосвязанная последовательность действий где-либо.
8. Управление изменениями элементов, связанных с организационной структурой, процессами, технологиями, системами управления можно назвать управлением ... изменениями.
13. Степень соответствия совокупности присущих характеристик требованиям.
15. Третий этап управления изменениями предполагает ... изменений
17. Уровень организационных изменений к которому можно отнести изменение представлений о цели деятельности организации.
18. Составляющая личностных изменений, которая предполагает изменения в культуре производства.

По горизонтали:

1. Первый этап управления изменениями- это ... изменений.
4. Уровень организационных изменений к которому можно отнести изменение групповых ценностей и норм.
9. Какое управление является основным инструментом реализации изменений на личностном уровне?
10. Что является основным инструментом реализации организационных изменений?
11. Любая организация рано или поздно претерпевает ...
12. Первая реакция сотрудников на организационные изменения.
14. Конечный результат, на который преднамеренно направлен процесс.
16. Составляющая, которая подразумевает изменение в работе каждого отдельного сотрудника.
19. Совокупность целенаправленных действий.

20. На уровне отдельных подразделений изменения затрагивают ... деятельность.

Рекомендуемая литература

1. Божко, Л. М. Возможности использования процессного подхода в управлении организационными изменениями [Электронный ресурс] / Л.М. Божко // БРНИ. – 2017. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-protsessnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsionnymi-izmeneniyami>, свободный, – Загл. с экрана.

2. Гончаров А. В. Управление изменениями в компании / А.В. Гончаров // Наука, техника и образование. – 2017. – №6 (36). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii>, свободный. – Загл. с экрана.

3. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-106621-8 свободный. – Загл. с экрана.

Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Теоретическая часть

В современных условиях хозяйствования проблемой многих организаций является формирование эффективной структуры управления, которая способна мобильно и в короткие сроки реагировать на изменения в рыночной среде.

На практике большинство структур предприятий не являются оптимальными: им присуща низкая гибкость, внутренняя противоречивость связей, неэффективное управление. Такое положение вещей объясняется отсутствием достаточного управленческого опыта у руководителей, недостатком знаний о современных методах и подходы к проектированию структур и управления ими.

Организационная структура - это своеобразный жесткий каркас, который был необходим в индустриальную эпоху для организации деятельности и обеспечения своевременного и качественного выполнения задач.

Организационный дизайн - строение гибкое, необходимое для обеспечения скорости реакции на рыночные изменения. Структура возникает в связи с необходимостью распределения и кооперации сложного и многогранного процесса труда, а дизайн - в связи с необходимостью объединения уникальных знаний и навыков работников как ключевой компетенции предприятия.

Некоторые ученые отождествляют понятия "организационный дизайн" и "организационная структура". Однако, эти понятия не являются тождественными, поскольку имеют определенные особенности и различия (табл. 8.1).

Оба термина характеризует строение предприятия, связанную с движением информации, распределением функций и принятием решений, и объединяются понятием "внутренняя организационная строение".

Организационная структура является логическим взаимоотношением уровней иерархии и функциональных сфер, четко упорядоченную совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся в устойчивых отношениях и обеспечивающих функционирование

предприятия как единого целого, подходит именно для бюрократических организаций, построенных по иерархическому принципу. *Дизайн* - это размытое, нечеткое строение, основанная на свободном движении информации, не учитывает функционального распределения, однако, также обеспечивает работу предприятия как единой системы. Относится именно к гибким предприятий, для которых не так важно придерживаться четкой расстановки сотрудников, сколько добиться синергетического эффекта от их взаимодействия через особые механизмы.

Таблица 8.1

Сравнительная характеристика понятий организационной структуры и организационного дизайна

Характеристика	Организационная структура	Организационный дизайн
Тип строения	Жесткий	Гибкий
Причина возникновения	Необходимость распределения и кооперации труда	Необходимость объединения знаний, навыков и компетенций персонала
Распределение	По уровням иерархии и функциональными сферами	По компетенциям и знаниями
Элементы	Работники, иерархические звенья	Лидеры, команды, проектные группы

Элементами организационной структуры является иерархические звенья и отдельные исполнители. *Элементы организационного дизайна* - временные группы людей в виде команд, проектных групп, объединений вокруг лидеров и тому подобное.

Сегодня в трактовке понятия "организационный дизайн" различными учеными применяется несколько подходов³⁷:

1. Базируется на отождествлении организационного дизайна с организационным проектированием.

³⁷Куцевол, Н.Г. Организационное развитие и управление изменениями. Казань, 2011. С. 51-53.

2. Основывается на понимании организационного дизайна, как установление разделения труда между организационными единицами, то есть отождествление его с процессом департаментизации, элементами которого являются: процесс, функции, потребители, географические сегменты.

3. Базируется на отождествлении организационного дизайна с процессом формирования формальной структуры предприятия.

Дизайн организации как набор параметров включает:

- Задание;
- Организационную структуру;
- Процессы;
- Систему мотивации;
- Работников.

Все элементы организационного дизайна тесно связаны между собой, изменения в одном элементе неизбежно приводят к изменению в других.

Создателем теории организационного дизайна считают Генри Минцберг. Его теория, описанная в работе "Структура в кулаке: создание эффективной организации", получила название - "Структура 5". Структура организации, Г. Минцбергом, определяется как простая совокупность способов, с помощью которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по их решению.

Основные элементы пятерки (по Г. Минцбергом):

Пять механизмов координации³⁸:

- 1) простой контроль - координация на основе директивных указаний координатора верхнего уровня иерархии;
- 2) стандартизация рабочих процессов - координация на основе спецификации содержания всех этапов процесса и соответствующих функций сотрудников, групп и подразделений;
- 3) стандартизация выпуска - координация на основе детальной спецификации (стандартов) результатов деятельности (процесса);
- 4) стандартизация навыков (вход) - координация на основе идентификации характеристик компетенций, знаний и навыков персонала в соответствии с уровнем квалификации;

³⁸Минцберг, Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации : пер. с англ. СПб., 2012. С. 65-72.

5) взаимное согласование - координация на основе неформальных коммуникаций сотрудников, групп, подразделений.

Пять составных частей организации.³⁹

1) операционное ядро, осуществляет основную деятельность, связанную с производством товаров и услуг, его образуют операторы - люди, выполняющие базовую работу по производству продукта. Они самостоятельны и координируют свои действия с помощью взаимных согласований;

2) стратегическая вершина - обеспечивает эффективное выполнение организацией ее миссии и обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает другой властью над ней;

3) срединная линия объединяет наделенных формальными полномочиями менеджеров, которые являются промежуточным звеном между стратегической вершиной и операционным ядром;

4) техноструктура объединяет аналитиков и специалистов, которые организуют и поддерживают информационные потоки, определяющие формы стандартизации в организации, обеспечивающие мониторинг и контроль деятельности подразделений.

5) вспомогательный персонал объединяет весь персонал подразделений обеспечения организации за рамками основного производственного процесса.

Пять движущих организационных сил.

Большинство организаций формируются под влиянием всех пяти сил, однако в результате действия внешних и внутренних факторов организация будет тяготеть к конфигурации, которая определяется основной движущей силой.

Тяготение к централизации. Стратегическая вершина стремится к централизации, основной координационный механизм - простой контроль. В то же время процесс принятия решения отмечается гибкостью, поскольку централизация позволяет быстро реагировать на факторы внешней среды. Стратегия формулируется руководителем и в основном является прямой экстраполяцией его личного видения будущего организации. Тяготение к централизации и, как следствие, к простой структуры характерна для «молодых» организаций, которые функционируют благодаря предпринимательским и организационным способностям лидера-руководителя.

³⁹ Семиков, В.Л. Теория организации. Антология. М., 2005. С. 475-480.

Тяготение к стандартизации. Для техноструктуры стандартизация рабочих процессов является основным координационным механизмом в организации, а техноструктура - является ключевой составляющей механистической (машинной) бюрократии. Механистическая бюрократия - это структура "одержима" контролем. Одна из особенностей структуры механических бюрократий - конфликтность, для ее сглаживания необходимо создание специальных контролирующих систем. Поэтому одна из главных задач менеджеров стратегической вершины - постоянные настройки бюрократической машины, при этом также остаются функции прямого контроля. В механистической бюрократии основная власть находится у менеджеров стратегической вершины. Процесс формирования стратегии является нисходящим (сверху вниз), причем это будет в значительной степени директивное, жесткое планирование. Стратегическая вершина на основе данных техноструктуры формирует стратегию, которая будет реализовывать операционное ядро.

Тяготение к балканизации. Менеджеры срединной линии являются "сторонниками автономии". По сути они к ограниченной вертикальной децентрализации, расщепление организационной структуры на рыночно ориентированные организационные единицы, в теории управления чаще всего называют дивизионами, соответственно такую децентрализованную структуру называют дивизиональной.

Тяготение к профессионализации. Профессионалы, пытаются минимизировать влияние стратегической вершины и техноструктуры, они функционируют относительно автономно, основной координационный механизм - стандартизация квалификации (знаний и навыков). Профессионалу необходимо "свобода" для эффективной деятельности, в то же время эту "свободу" (ресурсы, нивелирования неблагоприятных внешних и внутренних факторов) обеспечивают администраторы. Поэтому власть в структурах профессиональной бюрократии часто получают администраторы, которые решили отойти от профессиональной деятельности в пользу административной.

Тяготение к коллаборации. С развитием научно-технического прогресса, информационных технологий роль вспомогательного персонала растет. "Коллаборация" вспомогательного персонала со стратегической вершиной определяется в возможности создания совре-

менных управленческих информационных систем, участием в реализации системы контроля основных процессов.

Приведенные основные движущие силы организации лежат в основе пяти основных конфигураций организационных структур, описанных Г. Минцбергом, которые являются функциями координационного механизма и функциями, ключевой в этом случае, составной части предприятия (табл. 8.2).

Таблица 8.2

*Конфигурации организационных структур*⁴⁰

Конфигурация	Характеристика	Пример
Простая структура	Координационный механизм - прямой контроль. Ключевая часть - стратегическая вершина. Для нее характерны неразвитая техноструктура, незначительное количество вспомогательного персонала, слабо выраженный разделение труда, достаточно невысокая управленческая иерархия, незначительную степень формализации поведения.	Малые предприятия в момент образования
Механистическая бюрократия	Координационный механизм - стандартизация процессов труда. Техноструктура - ключевая часть такого предприятия. Характерны правила, инструкции, формальные коммуникации, дифференциация труда.	Зрелая и крупная промышленная организация.
Профессиональная бюрократия	Координационный механизм - стандартизация знаний и навыков. Ключевая часть - операционное ядро. Характерно детальное разделение труда, децентрализованный характер, используются мало формализованные правила, что обеспечивает свободу (гибкость) выбора.	Университеты и лечебные учреждения

⁴⁰Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – №4. [электронный ресурс]. URL: <https://www.cfin.ru/press/management/2000-1/03.shtml>

Дивизиональная структура	Координационный механизм - стандартизация выпуска. Ключевая часть - срединная линия. Высший уровень в организации централизует планирование и распределение ресурсов, принимает стратегические решения, тогда как промежуточные инстанции принимают оперативные решения и ответственны за получение результата.	Частный сектор развитых стран, большинство крупных американских корпораций.
Адхократия	Координационный механизм - взаимное согласование. Ключевая часть - операционное ядро и вспомогательный персонал. Характеризуется высокой степенью свободы в действиях работников и умением решать проблемы, которые возникают. Финансовый контроль осуществляется сверху; отношения по вертикали и горизонтали носят преимущественно неформальный характер.	Предприятия с незначительной формализацией поведения, узкой горизонтальной специализацией.

С помощью координации достигается объединение усилий базовых элементов организации в одно согласованное усилие, направленное на достижение общей цели.

Дизайн организации обеспечивает установление взаимодействия между членами организации с учетом выполняемых ими работ, проявляется в статическом виде как структура организации, а в динамическом виде как процессы, протекающие в организации.

Организационный дизайн создает формальную систему ответственности, определяет ключевые позиции в организации и легитимное право формировать цели, получать информацию и влиять на работу других.

Организационный дизайн осуществляется с учетом требований:

- дизайн организации определяет ее стратегия;
- подразделения организации должны быть дифференцированы и интегрированы;
- дизайн организации базируется на архетипах организационных структур.

Кроме этого Р. Саймонсом было выделено рычаги организационного дизайна, представленные в табл.8.3.

Таблица 8.3

Рычаги организационного дизайна

Рычаг организационного дизайна	Характеристика
Структура подразделения	Создает конфигурацию низких затрат, создания локальной ценности, глобального стандарта совершенства, персонифицированного сервиса, экспертного знания.
Диапазон контроля	Определяет объем ресурсов должен в распоряжении одного менеджера.
Диагностические системы контроля	Соответствие контрольных показателей выбранной стратегии; неконфликтность стимулов для менеджеров различных подразделений, сохранение разрывов между диапазоном ответственности и контроля на допустимом уровне, соответствие профессиональной подготовки менеджеров уровню сложности задач, стоящих перед ним.
Диапазон ответственности	Определяет возможности для гибкости имеет менеджер с учетом показателей контроля его результативности.
Диапазон влияния	Указывает, на кого за пределами своего подразделения менеджер должен воздействовать решения поставленных перед ним задач.
Диапазон поддержки	Определяет, какую поддержку менеджер может получить, когда обратится за помощью к другим.

Конфигурация фактических параметров работы в диапазонах подразделений организации по Р. Саймонс должна проходить X-тест, который обеспечивает баланс спроса (диапазон ответственности и диапазон воздействия) и предложения на организационные ресурсы (диапазон контроля и диапазон поддержки).

X-тест описывает уравнение: *Диапазон контроля + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон воздействия*.⁴¹

⁴¹Корпоративная культура и управление изменениями : пер. с англ. М., 2007. С.56-66.

X-тест может применяться к любой должности, подразделения или компании в целом. Если X-тест дает отрицательный результат, то в работе присутствуют симптомы кризисных явлений.

Кризис автономии наступает в случае, если диапазон ответственности, влияния и поддержки станут такими узкими, что сотрудники не будут иметь возможности реализовать свой творческий потенциал.

Кризис контроля проявится в слишком децентрализованной организации, когда предложение ресурсов превысит возможности менеджмента осуществлять мониторинг качества их использования (диапазон ответственности), а также обеспечивать координацию действий и информационный обмен с другими подразделениями (диапазон действия).

Кризис бюрократии возникнет в том случае, когда диагностические диапазон ответственности и диапазон воздействия будут сконструированы слишком сложно.

Итак, с одной стороны, организационный дизайн - это процесс, в состав которого входят задачи выявления и отображения логики функционирования предприятий. На выходе процесса организационного дизайна, как правило, образуются бизнес-модели предприятия, сети процессов (или функциональной структуры); организационной структуры (сети взаимосвязанных оргструктур).

С другой стороны, организационный дизайн - это метод формирования более осмысленного и согласованного поведения основных участников бизнеса посредством осуществления обоснованных организационных изменений (преобразований).

Контрольные вопросы

1. Как вы считаете, нужно ли компаниям придерживаться только одной организационной модели для всего своего бизнеса?
2. Определение организационного дизайна.
3. Что общего у организационного дизайна и у организационной структуры?
4. Основные части организации (по Г. Минцбергу).
5. Уравнение X-теста.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Сущность и задачи организационного проектирования
2. Основные уровни и их содержание исследования проектирования изменений
3. Концепция «обучающейся организации».
4. Лидер команды стратегических изменений.

Ситуационное задание для группового решения «7 Почему (7 Why)»⁴²

Метод «5 почему» был разработан в Японии, основателем компании TOYOTA – С. Тоеда. Изначально методика была предназначена для решения задач производственного характера компании. Повторение вопроса «Почему» 7 раз (минимум 5) позволяло определить сущность проблемы и решение становилось понятным (см. рис. 8.1).

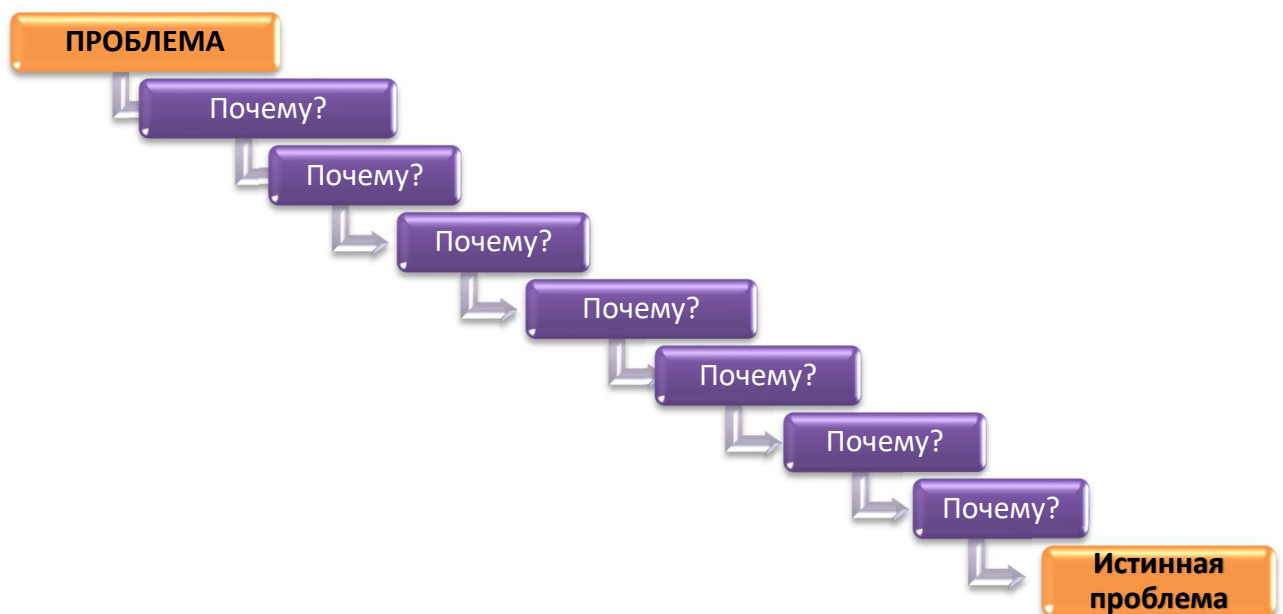


Рис. 8.1. Алгоритм выполнения метода 7 Почему?

⁴² Степанова И. Пять Почему"... или волшебный метод решения любых проблем [электронный ресурс]. URL: <https://zen.yandex.ru/media/irina/piat-pochemu-ili-volshebnyi-metod-resheniia-liubyh-problem-5cc191c5ad71e300b4a8ca3c>

Достоинствами данного метода являются:

- достаточная простота выполнения;
- возможность выполнения данного метода в любых обстоятельствах;
- не требует больших временных затрат;
- возможность применения в различных сферах деятельности.

Алгоритм выполнения задания:

- смоделировать исходную организационную проблему;
- дать ответ на вопрос «Почему?»;
- на полученный ответ задаём вопрос «Почему?»
- и так 7 раз (можно больше или меньше, но не менее 5-ти)
- ответ «потому что» не допускается;
- сделать выводы;
- подготовить презентацию (3-5 мин).

Тесты

Вариант 1

1. Дизайн организации как набор параметров включает:

1. Задание, работников.
2. Систему мотивации.
3. Организационную структуру, процессы.
4. Все вышеперечисленное.

2. Являются ли тождественными понятия "организационный дизайн" и "организационная структура"?

1. да
2. нет

3. Элементом организационной структуры является:

1. временные группы людей в виде команд
2. иерархические звенья
3. временные группы людей в виде проектных групп, объединений вокруг лидеров и тому подобное
4. временные группы людей в виде объединений вокруг лидеров

4. Сколько существует составных частей организации?

1. 5
2. 4

3. 6

4. 3

5. Координационный механизм адхократии это:

1. стандартизация знаний и навыков
2. стандартизация выпуска
3. согласование.
4. прямой контроль

Вариант 2

1. Составные части организации:

1. операционное ядро, стратегическая вершина, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал
2. операционное ядро, срединная линия, техноструктура, вспомогательный персонал
3. операционное ядро, техноструктура, вспомогательный персонал
4. стратегическая вершина, техноструктура, вспомогательный персонал

2. На чем базируется понятие "организационный дизайн" учеными:

1. На отождествлении организационного дизайна с организационным проектированием.
2. На понимании организационного дизайна, как установление разделения труда между организационными единицами, то есть отождествление его с процессом департаментизации, элементами которого являются: процесс, функции, потребители, географические сегменты.
3. На отождествлении организационного дизайна с процессом формирования формальной структуры предприятия.
4. Верны все суждения.

3. Пять движущих организационных сил:

1. централизации, стандартизации, балканизации, профессионализации, коллаборации
2. децентрализации, стандартизации, балканизации, профессионализации, коллаборации
3. децентрализации, стандартизации, балканизации, профессионализации, конкуренции
4. централизации, стандартизации, балканизации, профессионализации, конкуренции

4. Элементы организационного дизайна:

1. лидеры команды
2. работники
3. иерархические звенья
4. временные группы людей

5. Причина возникновения организационной структуры:

1. Необходимость объединения знаний, навыков и компетенций персонала
2. Необходимость распределения и кооперации труда
3. Необходимость скорости реакции на рыночные изменения.
4. Необходимость проявления творческой стороны предприятия.

Вариант 3

1. Из представленных ниже вариантов выберите рычаг организационного дизайна, предложенный Р. Саймонсом:

1. структура низких затрат;
2. структура подразделения;
3. диапазон вседозволенности;
4. диапазон экспертного знания.

2. Какое уравнение описывает X-тест:

1. Диапазон контроля + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон воздействия.
2. Диапазон экспертного знания + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон воздействия.
3. Диапазон экспертного знания + Диапазон поддержки = Диапазон ответственности + Диапазон автономии
4. Диапазон ответственности + Диапазон автономии = Диапазон бюрократии

3. Диапазон контроля:

1. Определяет, какие возможности для гибкости имеет менеджер с учетом показателей контроля его результативности.
2. Создает конфигурацию низких затрат, создания локальной ценности, глобального стандарта совершенства, персонифицированного сервиса, экспертного знания.
3. Определяет, какую поддержку менеджер может получить, когда обратится за помощью к другим.

4. Определяет объем ресурсов должен в распоряжении одного менеджера.

4. Организационный дизайн осуществляется с учетом требований:

1. Подразделения организации не должны быть дифференцированы и интегрированы
2. Дизайн организации не должен базироваться на архетипах организационных структур
3. Дизайн организации определяет ее стратегия.

5. Координационный механизм механистической бюрократии:

1. Стандартизация процессов труда;
2. Техноструктура;
3. Стандартизация знаний и навыков;
4. Операционное ядро.

Вариант 4

1. Одна из движущих организационных сил организации:

1. Тяготение к ригидности;
2. Тяготение к автономии;
3. Тяготение к бюрократии;
4. Тяготение к централизации.

2. Тип строения организационного дизайна:

1. жесткий
2. гибкий
3. умеренный

3. В команду проекта организационных изменений могут войти:

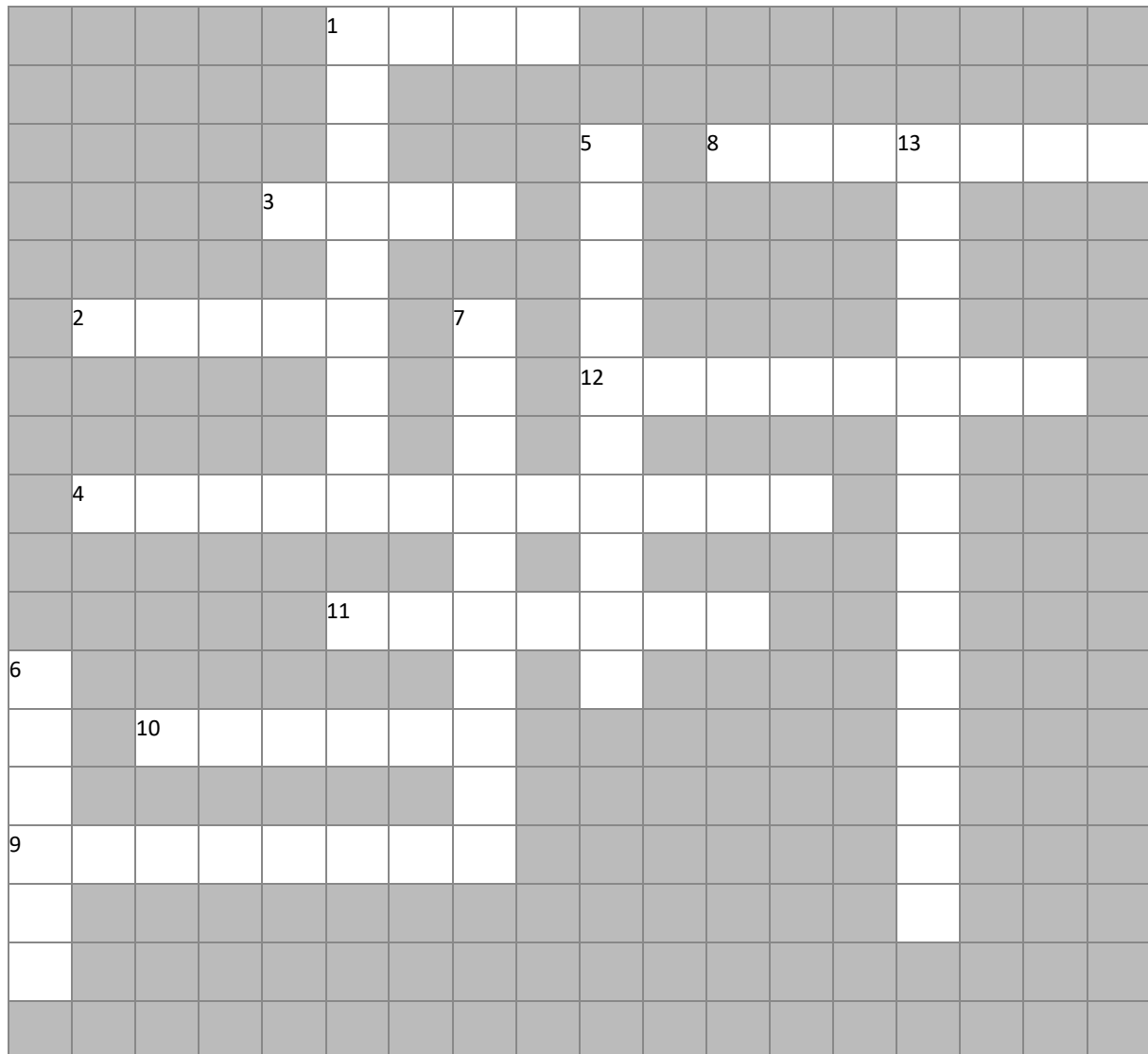
1. Только представители фирмы, оказывающие услуги по проведению изменений;
2. Только специалисты предприятия;
3. Специалисты предприятия и представители фирмы, оказывающие услуги по проведению изменений.

4. Цель изменений:

1. Сократить персонал;
2. Устранить недостатки во внутренней среде организаций;
3. Изменить выпускаемые продукты и структуру;

4. Устранить слабые стороны организации, укрепить сильные стороны организации, адаптировать организацию к изменению внешней среды.

Кроссворд



По горизонтали:

1. Сколько существует составных частей организации.
2. Один из элементов организационного дизайна.
3. Составная часть организации, осуществляющая основную деятельность.

4. Одна из движущих организационных сил организации, сущность которой заключается в взаимодействии вспомогательного персонала со стратегической вершиной.
8. Тип строения организационной структуры.
9. Какой кризис наступает в случае, если предложение ресурсов превышает возможности менеджмента осуществлять мониторинг качества их использования (диапазон ответственности), а также обеспечивать координацию действий и информационный обмен с другими подразделениями (диапазон действия).
10. Как называется уравнение, которое обеспечивает баланс спроса и предложения на организационные ресурсы?
11. Одна из частей организации, которая обеспечивает эффективное выполнение организацией ее миссии и обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает другой властью над ней – стратегическая...
12. Механизм координации, основанный на директивных указаниях координатора верхнего уровня иерархии.

По вертикали:

1. Рычаг организационного дизайна, определяющий, какую поддержку менеджер может получить, когда обратится за помощью к другим.
5. Какой кризис наступает в случае, если в том случае, когда диагностические диапазон ответственности и диапазон воздействия будут сконструированы слишком сложно?
6. Тип строения организационного дизайна.
7. Одна из конфигураций организационной структуры, где координационный механизм - взаимное согласование. Ключевая часть - операционное ядро и вспомогательный персонал.
13. Составная часть организации, объединяющая аналитиков и специалистов, которые организуют и поддерживают информационные потоки.

Рекомендуемая литература

1. Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Ю.Н. Лапыгин.– М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
2. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, - 2-е изд. – М. :Альпина Пабли., 2016. - 365 с.
3. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О'Райли.– М. :Альпина Пабли., 2016. - 285 с.

Тема 9. ВИДЫ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Теоретическая часть

На данный момент известно множество разных подходов к пониманию процесса организационных изменений. Рассмотрим наиболее популярные из них подробнее⁴³.

Модель К. Левина

Одна из первых моделей управления изменениями, сформулированная в виде рекомендаций для широкого круга отраслей и ситуаций, отражена в работах Курта Левина. В соответствии с моделью К. Левина организационные изменения происходят в три этапа:

- «размораживание»;
- проведение изменения;
- «замораживание».

На первом этапе осуществляются мероприятия, позволяющие создать условия для успешного проведения изменений и в то же время ослабить те силы, которые держат организацию в существующем состоянии. «Размораживание» предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Речь идет об изменении сознания, видения руководителей и персонала своей организации, более ясных ответов на вопросы: Что мы делаем? Почему мы это делаем? Почему мы это делаем таким образом?

Нередко этот шаг оказывается не менее труден, чем обучение новым методам. На практике часты случаи среди руководителей, внимание которых сконцентрировано на предстоящих изменениях, когда они упускают из виду необходимость «размораживания», что может привести к увеличению уровня сопротивления переменам.

На втором этапе происходит собственно переход от существующего состояния организации к желаемому, осуществляется процесс развития нового поведения, оценок позиций. Процесс изменений - этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда руководство должно оказывать работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Для некоторых сотрудников это вре-

⁴³ Тебекин, А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации: учебник для высших учеб. заведений по экономическим специальностям. М., 2017. С.101-103.

мя смятения, дезориентации, перегрузок и безысходности, неуверенности в том, что его квалификация будет так же востребована в новых условиях. Для других работников это время надежд на должностное продвижение, открытий и воодушевления.

На этом этапе происходят изменения организационной структуры, распределения власти, отношений между подразделениями, технологий работы, бизнес-процессов и управленческих процессов. Одна из главных задач руководителя — не упустить управление ситуацией, обеспечить устойчивое движение к конечной цели, будущему запланированному состоянию.

Третий этап необходим для создания механизмов, гарантирующих эффективную деятельность организации. «Замораживание» предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они принимаются не только разумом, но и эмоциями, встраиваются в ежедневную деятельность работников. Ознакомления с новой процедурой недостаточно для ее применения. Компания даже в состоянии перемен должна выпускать продукцию и осуществлять свою хозяйственную деятельность без снижения доходности бизнеса. Поэтому каждый этап изменений должен заканчиваться обновленными бизнес-процессами при обязательном условии эффективного выполнения своих задач.

С точки зрения процесса управления компанией каждый из приведенных этапов, в свою очередь, разделяется во времени на три этапа: планирование, управление и оценка.

Модель управления изменениями Л. Грейнера

[Лэрри Грейнер](#), более известный как автор модели жизненного цикла организации, разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Она состоит из 6 этапов (см. рис. 9.1). По сути, данная модель детализирует этапы [модели Левина](#)⁴⁴.

Этап 1. Давление на высшее руководство. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необ-

⁴⁴Коротков, Э.М., Солдатова И.Ю. Основы менеджмента / под ред. И.Ю. Солдатовой, М.А. Чернышевой. М., 2016. С. 34-45.

ходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, например снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

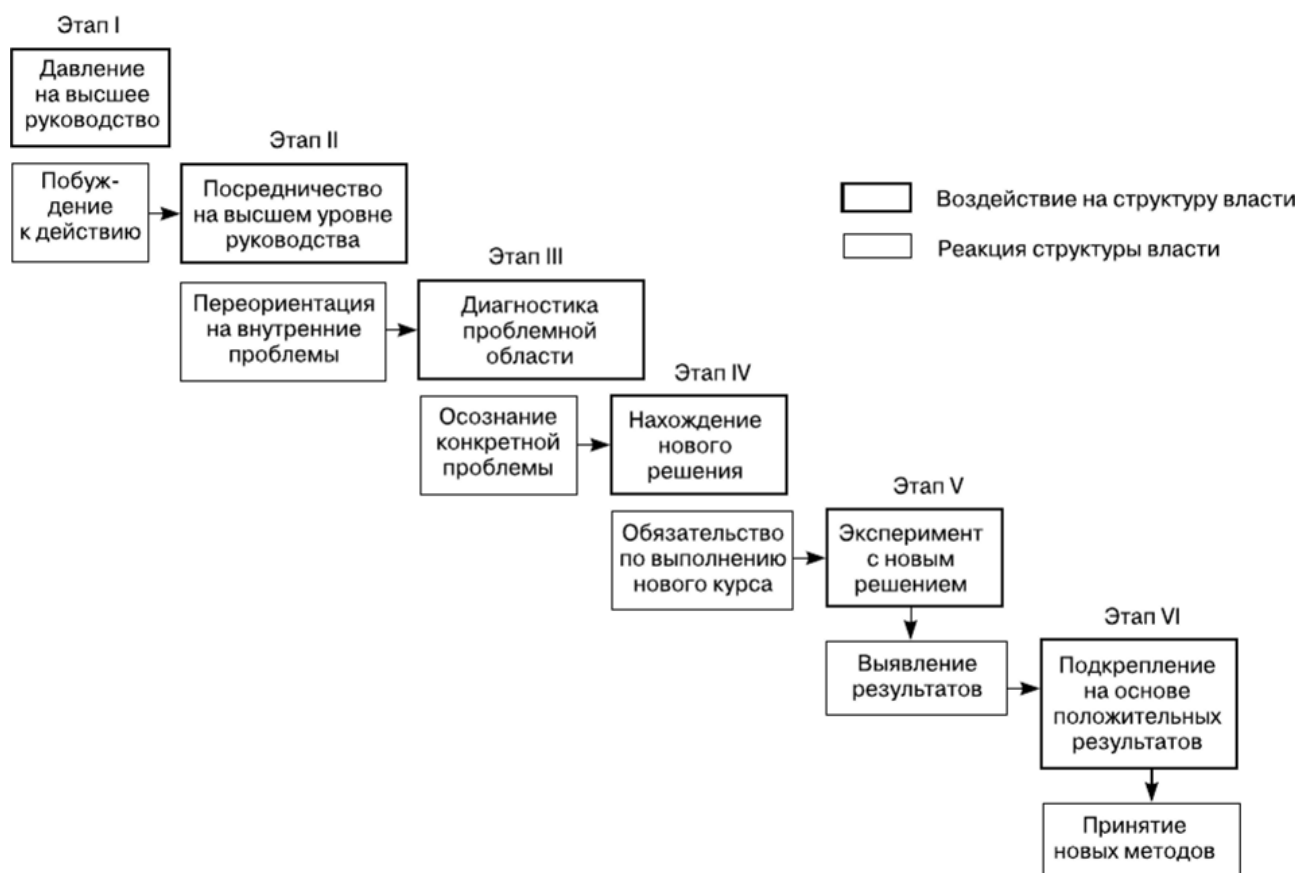


Рис. 9.1. Модель Л. Грейнера

Этап 2. Посредничество на высшем уровне руководства. Несмотря на то, что руководство придет к выводу о необходимости перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «вполне вероятно, что высшее руководство под «сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая

за них ответственность на кого-то другого, например «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство».

Возможно, возникнет необходимость в посреднических услугах внешнего консультанта, способного оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. Диагностика проблемной области. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

Этап 4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После того как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

Этап 5. Эксперимент с новым решением. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определя-

ет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление.

Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

Этап 6. Подкрепление на основе положительных результатов. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения». Возможные, способные подкрепить согласие на новшества — похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение участвующим в проведении изменений на обсуждение того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

Теории Е и О

Помимо моделей организационных изменений, которые предлагают менеджерам конкретную последовательность шагов, эксперты в области организационных изменений разрабатывают подходы к управлению изменениями, описывающие общую философию процесса изменений в организации. В современной литературе по проблеме управления изменениями выделяются две полярные концепции, каждая из которых определяет соответствующую стратегию перемен.

Авторами этих концепций, названных, соответственно, теория Е и теория О, являются известные исследователи, профессора Гарвардской школы бизнеса — Майкл Бир (Michael Beer) и Нитин Нория (Nitin Nohria). Теория Е исходит из примата финансовых целей и ориентируется на их эффективное достижение, учитывая постоянное давление акционеров компании. Теория О рассматривает органи-

зацию как саморазвивающуюся систему и в большей степени ориентирована на корпоративную культуру, цели и мотивы сотрудников организации.

Руководители, исповедующие теорию *Е*, используют, как правило, жесткие методы, делая акцент на осуществление перемен сверху вниз и уделяя основное внимание созданию структуры и систем. Руководители — приверженцы теории *О* — в большей степени ориентированы на обучение и развитие своих сотрудников, изменения корпоративной культуры и осуществление перемен снизу вверх. В табл. 9.1 представлены характеристики этих двух теорий.

Таблица 9.1

Сравнительные характеристики теорий Е и О организационных изменений

Характеристики	Теория <i>Е</i>	Теория <i>О</i>
Цель изменений	Увеличение прибыли (экономические цели)	Развитие организационных способностей
Лидерство	Сверху вниз (автократичное)	Участвующее (партиципативное)
Объект изменений	Структура и системы («жесткие» элементы)	Организационная культура («мягкие» элементы)
Планирование изменений	Программируемые и планируемые изменения	Спонтанные изменения (реакция на появляющиеся возможности)
Мотивация изменений	Финансовые стимулы	Сочетание разных стимулов
Участие консультантов	Использование консультантами готовых технологий и решений	Вовлечение сотрудников в процесс принятия решений

Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли

Еще одна оригинальная модель проведения организационных изменений Франсиса Гуияра и Джеймса Келли «Преобразование организации». Для описания системы организационных преобразований Гуияр и Келли выбрали уже не раз использовавшуюся аналогию меж-

ду организацией и человеческим организмом. Одна из подобных аналогий, не потерявшая значения до сего времени, относится к теории жизненных циклов организации (И.Адизес, Л.Грейнер). Гуияр и Келли решили перейти от внешнего сходства в развитии организма и организации к сходству в их внутреннем функционировании, доходя в своих рассуждениях до генетического уровня. Неспециалисту в области биологии и физиологии трудно судить, насколько такая аналогия естественна и уместна. Важен результат: авторам книги действительно удалось построить согласованную процедуру организационных изменений, которая может претендовать на некоторую универсальность.

Предпосылка, лежащая в основе преобразования бизнеса, по мнению авторов, заключается в том, что сложность современной организации бросает вызов ее механистическому описанию, что корпорация подобна живому организму и представляет собой биологическую корпорацию. Авторы рассматривают компании как живых, обладающих волей существ, подобных людям, имеющих тело, мозг и дух. Компании рождаются, растут, заболевают, выздоравливают, взрослеют и стареют, мыслят, делают выбор, учатся, работают и чувствуют. Каждая компания уникальна, ее индивидуальность складывается из комбинации сделанного выбора и воздействия окружающей среды. Одни компании «умнее», другие — сильнее, здоровее, третьи — более добродетельны. Многие компании, работающие честно, имеют четко выраженное предназначение. Другие же просто шарлатаны: мораль для них не имеет значения. Сильно развитая индивидуальность — также особенность некоторых компаний, она основывается на четко определенных ценностях. Часть компаний испытывают «кризис идентичности», у них отсутствуют ценности или они определены недостаточно четко. Как и люди, компании смертны. Однако, в отличие от нашей кончины, их смерть не является неизбежной.

Авторы считают, что для биологической корпорации секрет вечной жизни заключается в способности управлять одновременно преобразованием всех своих систем в едином стремлении к достижению общих целей.

Биологическая модель преобразования бизнеса, которую авторы исследуют в книге, состоит из четырех широких «терапевтических»

категорий, которые названы четырьмя элементами преобразования. Дословно в оригинале книги речь идет о «четырех R преобразования»⁴⁵ (Reframe — рефрейминг, Restructure — реструктуризация, Revitalize — оживление, Renew — обновление)(см.рис.9.2).

Рефрейминг — сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь. Этот элемент преобразования обращен к сознанию (мозгу) компании. Часто корпорации начинают упорно следовать определенному образу мыслей и теряют способность вырабатывать свежие ментальные модели относительно того, что они собой представляют и чем могут стать. Рефрейминг раскрывает корпоративное сознание, наполняя его новым видением перспективы и решимостью к переменам.

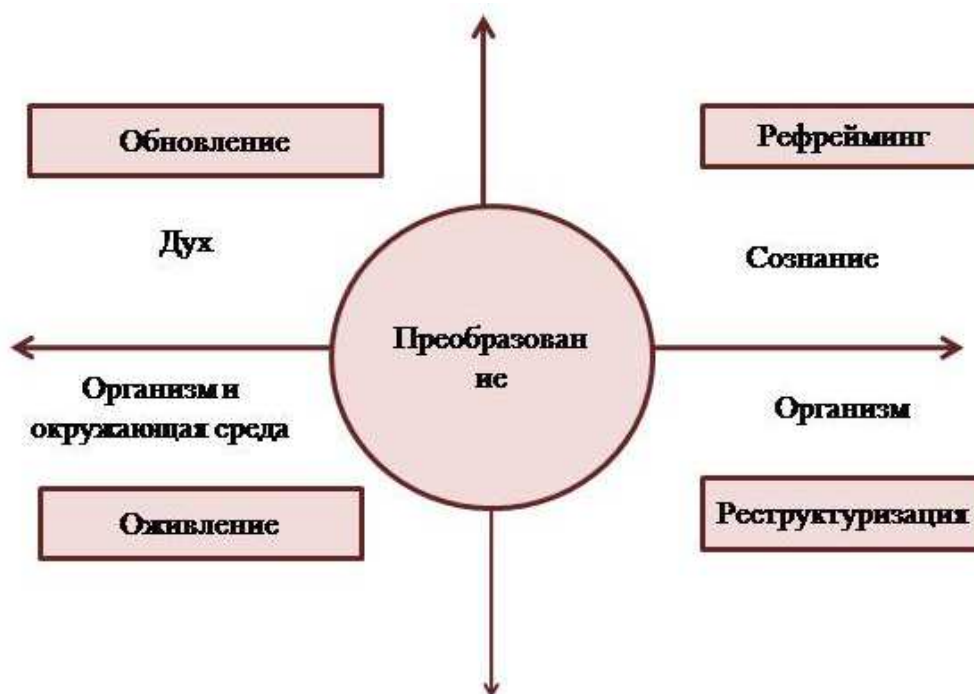


Рис. 9.2. Четыре преобразования

Реструктуризация — важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность. Реструктуризация имеет дело с организмом компании, поэтому конкурентоспособность, т. е. необходимость быть подтянутым и соответствовать окружающей среде, имеет основное значение. Реструктуризация — это та область

⁴⁵Дафт, Ричард Л. Менеджмент: пер. с английского. СПб., 2017. С.303-311.

преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты, например увольнения и волнения среди работников. Однако вознаграждение, если его инвестировать в оживление и обновление, может быть использовано для «залечивания ран» или для уменьшения их глубины. Многие компании останавливаются на реструктуризации, обманутые своими быстрыми победами, но они не станут по-настоящему здоровыми, если не используют плоды этих побед для обеспечения более долгосрочных программ преобразования.

Оживление (ревитализация) — возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой. Все хотят расти, но часто источники роста неуловимы, что делает процесс его достижения более проблематичным и длительным, чем реструктуризация. Из всех четырех элементов оживление — самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании.

Обновление имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования и с духом компании. Оно связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться. Обновление включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды. Оно является наиболее тонким и трудным, наименее исследованным, но потенциально наиболее сильным направлением преобразования.

Авторы определяют преобразование бизнеса как организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы, хотя и с разной скоростью, по четырем направлениям (элементам): рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению.

Модель кривой перемен Дж. Дак

Модель кривой перемен представлена в книге Джини Даниэль Дак «Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований». «Монстр перемен» — это универсальное понятие, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся

наружу подобно всплывающему из морской пучины дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения.

Слияние организаций, реорганизация и прочие преобразования всегда затрагивают интересы людей, а это неизбежно сопряжено с явным(или, что хуже, неявным) проявлением чувств и задетого самолюбия. Ирония, а иногда и трагедия ситуации в том, что руководители преобразуемых организаций нередко игнорируют человеческий фактор как таковой.

Дж. Дак является старшим вице-президентом известной консультационной компании VCG⁴⁶, и уже неоднократно применяла эту модель в своей консультационной практике.

Основные положения книги сводятся к следующему:

1. Организационные изменения могут иметь успех только в том случае, если эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным.

Дело в том, что многие руководители уделяют внимание исключительно производственным аспектам преобразований, в то время как внедрение новых методов работы требует перестройки образа мышления сотрудников и всего их подхода к делу. Для того чтобы преобразования привели к желаемому эффекту, предметом их должны быть не только машины и системы, но умы и сердца сотрудников.

2. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых этапов – динамических фаз. Эта последовательность получила название кривой перемен.

Всего таких фаз пять. «Кривая перемен» начинается с фазы застоя, затем проходит через фазы подготовки, реализации и проверки на прочность и, наконец, завершается достижением цели. Все программы преобразований, по мнению автора, проходили через эти фазы. И на каждой из них «монстр» раскрывал себя в новом качестве.

Каждая организация проходит эти фазы по-своему. Они различаются по продолжительности и могут частично совпадать одна с другой, структурные подразделения не обязательно проходят их синхронно. Нередко лидеры «уходят в отрыв» от остальных участников

⁴⁶Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер. с англ. М, 2016. С. 237-238.

процесса преобразований, что делает его еще более сложным и разочаровывающим как для них самих, так и для тех, кто идет следом.

Таким образом, организационные изменения предстают не в виде заранее определенной последовательности событий, а как динамический процесс, характер которого определяют перепады настроения сотрудников.

3. Процесс организационных изменений может быть весьма увлекательным и даже превратиться в дело жизни.

По завершении процесса преобразований многие находят его наиболее интересным, увлекательным и осмысленным занятием за все время своей карьеры. Действительно, вряд ли что-нибудь еще требует столь полной самоотдачи и профессиональной компетентности руководителей и столь пристального внимания рядовых сотрудников к проблемам собственной организации. Для самой же организации успешное завершение организационных преобразований означает успех, а также рост всеобщего признания и доверия.

Как показывают многочисленные исследования, большинство фундаментальных организационных преобразований не дают ожидаемого эффекта, т.е. не приводят к увеличению рыночной доли, росту курса акций, появлению новых товаров и услуг, снижению затрат и/или выходу на новые рынки. Почему же путь к результату так труден, а вероятность провала столь велика? Причин провала организационных преобразований великое множество, и сопротивление переменам со стороны сотрудников организации стоит не на последнем месте. Единственное, что можно утверждать наверняка, - организация не изменится до тех пор, пока не поменяются взгляды и поведение сотрудников. (Знаменитое изречение: «Лучший способ сойти с ума – ждать иного результата при неизменном поведении»). Пытаться изменить поведение отдельного человека или целой организации – значит иметь дело с эмоциями. Не каждому руководителю это под силу.

Модель «кривой перемен» действительна для фундаментальных организационных преобразований практически для любых структур: коммерческих и некоммерческих организаций, благотворительных фондов, образовательных и религиозных учреждений, государственных ведомств, общественных организаций, ассоциаций, клубов и даже семей. Как только вы начинаете различать фазы процесса изменений и понимать динамику каждой из них, кривая перемен становится

видимой и практически полезной почти во всех областях действительности.

4. Нельзя утверждать, что управление преобразованиями в любой организации сводится исключительно к работе с человеческими отношениями. Это всего лишь одно из трех существенных условий, необходимых для успешного осуществления преобразований.

Первое условие: наличие стратегии и горячая вера в конечную цель преобразований. Стратегия должна быть разумной, а обязательства – нерушимыми. Стратегия должна быть по возможности ясно выраженной, доступной для понимания и легко претворяемой в жизнь.

Второе условие: надежная система управления в процессе реализации плана преобразований организации. Для успешного перехода в новое качество организации потребуются те же управленческие методы, что и в периоды относительной стабильности и «нормальной» деятельности. Однако в период радикальных изменений потребность в надежной системе управления становится абсолютной.

Третье условие: необходимость в укрощении «монстра» на всех фазах процесса преобразований, т.е. повышенное внимание к проблемам эмоционального и поведенческого плана, неотделимым от процесса организационных изменений, а также желание решать их.

5. Лучше всего процесс эмоциональных потрясений можно проанализировать, изучив разработанную Дж. Дак карту «кривой перемен». «Кривая перемен» - это, образно говоря, карта местности, на которой проложен маршрут и нанесены сведения о повадках затаившегося тут же поблизости «монстра». Знание маршрута и того, что может пригодиться в том или ином месте, помогает не отклоняться от намеченного курса и оценивать протяженность пути, пройденного как лидерами преобразований, так и теми, кто следует за ними.

Цикл PDCA как основа непрерывных изменений

PDCA — это аббревиатура, составленная из первых букв английских слов, обозначающих последовательные этапы непрерывного улучшения процессов: планируй (Plan), делай (Do), проверяй (Check), действуй (Act)⁴⁷(см. рис.9.3).

⁴⁷Казначевская, Г. Б. Менеджмент. Рн/Д, 2018. С.206-207.



Рис. 9.3. Модель PDCA

Основу данной модели предложил У. Шухарт в 1939 г. в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством». Однако он выделил лишь три стадии управления качеством: 1) разработка спецификации (техническое задание, технические условия, допуски) того, что требуется; 2) производство продукции, удовлетворяющей спецификации; 3) проверка (контроль) произведенной продукции для оценки ее соответствия спецификации. По мнению Шухарта, построенная модель совершенствования отображает «динамический процесс приобретения знаний»: сначала у нас формируется приближенное знание, затем мы пытаемся его применить на практике, и в результате вносим корректировки в первоначальное знание. Доработал и способствовал широкому внедрению данной модели в практику деятельности предприятий Уильям Эдварде Деминг, всемирно известный специалист в области управления качеством. Поэтому, пожалуй, более справедливо называть данную модель моделью Деминга. У.Э. Деминг — после Второй мировой войны был направлен в Японию в рамках американской помощи по восстановлению страны.

Не получившие признание на родине, в США, его методы и рекомендации стали активно применяться в Японии и лишь в конце века стали популярными в США и Европе. Существует мнение, что во многом именно активное применение данных методов позволило японцам сделать существенный рывок в развитии производства и

экономики (так называемое «японское чудо»). Метод PDCA и сегодня так же популярен в Японии.

Почетная награда в области экономики в этой стране — премия Деминга, символом которой является именно «колесо Деминга». Цикл Деминга⁴⁸ — это постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов. Опишем этапы цикла PDCA более подробно, тем более что их трактовка имеет определенную специфику, ускользающую из поля зрения на первый взгляд: 1. «Планируй». Поскольку действия должны планироваться перед началом преобразований, необходимы анализ фактического состояния, сведения о потенциале улучшения, а также разработка плановой концепции. 2. «Делай». Такой образ действий соответствует не распространенному понятию «преобразование», а апробированию принятой ранее концепции с помощью быстро реализуемых и простых инструментов. Шаг «Делай» означает пробовать, тестировать, но не значит исполнять весь проект. Должны быть сделаны осторожные шаги, которые покажут, правильно ли вы движетесь. 3. «Изучай». На этом этапе контролируется и тщательно перепроверяется реализованный в небольшом процессе результат для масштабного перемещения улучшений в качестве нового стандарта. То, что идет неправильно, должно быть исправлено, и вы снова возвращаетесь на этап «Делай», когда действия совершаются с учетом исправлений. Происходит процесс обучения: ошибки и исправления. Возможно, предстоит несколько раз пройти стадии «Делай» — «Контроль» до получения удовлетворительного результата, после чего можно осуществлять переход к заключительной фазе. Наиболее важно отличать отклонения от нормы вследствие «особых (исключительных) случаев, обусловленных внешними причинами, от обычных (общих) причин, обусловленных несовершенством самого процесса». Соотношение особых и обычных причин, по утверждению Деминга, составляет примерно 4%:96%. Следовательно, подавляющее большинство нежелательных событий обусловлено самой системой. 4. «Действуй». Новая концепция внедряется, документируется, и регулярно проверяется ее соблюдение. Эти действия могут охватывать большие изменения в области структуры и хода процессов. Дальнейшие улучшения начинаются снова с шага планирова-

⁴⁸Круи, М. Основы риск-менеджмента. Люберцы, 2016. С.112.

ния. Однако возможно, что по итогам пилотного внедрения будет принято решение отклонить план. Если же цикл повторяется снова и снова, то происходит постоянная отладка процесса работы и его совершенствование.

Модель В.А. Гончарука для выбора последовательности изменений

Автор поясняет модель следующим образом: «В контексте главной стратегии первыми решаются проблемы, угрожающие выживанию фирмы. Затем вводятся изменения, востребованные персоналом. Путем убеждения, прямого давления и бартерных соглашений внедряется непопулярный, но необходимый основной блок. Каждая стадия процесса и общий результат тщательно контролируются с выходом на оперативную коррекцию планов»(см.рис.9.4).

В качестве одного из наиболее важных моментов управления изменениями В.А. Гончарук называет график внедрения: «Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект независимо от степени его проработки. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз. С другой стороны, бесполезны решения, “подвешенные” ради тщательной детальной разработки плана: во-первых, внедрить все сразу и в полном объеме невозможно; во-вторых, в процессе разработки у персонала формируются определенные ожидания, готовность к изменениям, которая сменяется безразличием, если исполнение плана откладывается.

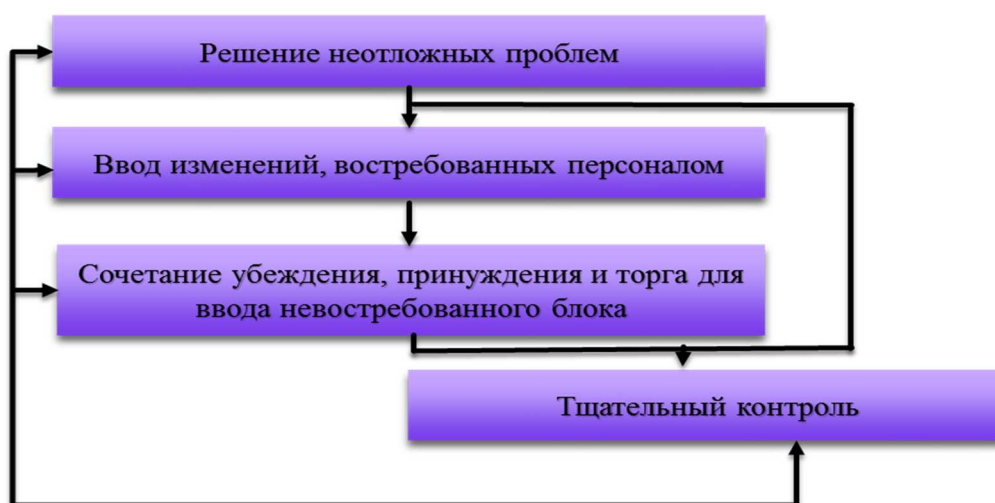


Рис.9.4. Модель Гончарука

То есть затянутые решения так же лишают руководителя кредита доверия у сотрудников, как и поспешные отмененные. Начинать внедрение следует, если решены принципиальные вопросы (делаем именно это с назначенной целью), проработан начальный этап и критерии замера результата».

Порционные изменения позволяют сотрудникам адаптироваться к ситуации, довести технологии до привычки и затем двигаться дальше, тогда как движение непрерывное накапливает усталость и способно приводить к срывам. Для экономии времени небольшие изменения могут вводиться параллельно для разных групп и отделов, смыкаясь на совместных технологиях в заранее определенное время. Единственным исключением из данного правила является система материального стимулирования, которая должна выстраиваться сразу: порционные изменения в оплате труда дезориентируют персонал, лишают усилия определенного смысла.

Изменения с наращиванием давления и постоянным ухудшением условий для персонала встречают серьезное сопротивление, вплоть до прямого саботажа (сотрудник всегда способен загубить проект, даже буквально следуя инструкции). Разовый ввод непопулярного блока (перераспределение полномочий, смещение руководителей, ужесточение требований) с гарантиями не снижения заработной платы и сохранения новой иерархии в будущем вызывает кратковременный (2—3 дня) шок у персонала, но действительно позволяет более четко контролировать ситуацию. Уменьшению негативных последствий способствует пропагандистская работа руководителя и специальные меры компенсации: свободный доступ сотрудников к информации, консультации с руководством без ограничения времени и тем, благодарность и ценные подарки менеджерам, смещаемым из-за недостатка квалификации и несоответствия новым требованиям.

Заявления об уходе, написанные под влиянием момента, здесь должны игнорироваться, даже если исходят от малоценных сотрудников (кадровые решения могут быть приняты позже, когда чье-либо увольнение уже не сможет стать катализатором напряженности). Разумеется, гарантии стабильности, заявленные руководителем, впоследствии необходимо выполнять.

Подводя итоги, В.А. Гончарук делает следующее заключение: «Нет универсальных рецептов ни в управлении⁴⁹, ни во внедрении изменений — все определяется ситуацией конкретного предприятия в конкретный период времени. Найти свой собственный вариант, изучив опыт коллег, но не копируя его слепо — вот главная задача руководителя».

Контрольные вопросы

1. Сколько этапов в модели Левина?
2. С чем ассоциировали организацию Гуияр и Келли?
3. В чем разница между PDCA и PDSA?
4. Чем отличаются сторонники теории E от сторонников теории O?
5. Согласно Грейнеру диагностика проблемы проводится в каком направлении иерархии (снизу-вверх или сверху-вниз)?
6. В какой книге представлена модель кривой перемен Джини Даниэль Дак?
7. Кто впервые предложил модель PDCA?
8. В чем заключается модель В.А. Гончарука?
9. Назовите составляющие «четырех R преобразований»
10. Что такое цикл Деминга?

Практическая часть

Тематика докладов

1. Модель переходного периода
2. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
3. Модель жизненного цикла А.И. Пригожина
4. Модель организационного развития Л.Данко.

⁴⁹Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений. М., 2016. С. 178-179.

Ситуационное задание для группового решения «**Диаграмма К. Исикавы**»

Цель: Получить теоретический минимум, возможность проявить студентами свои аналитические способности, применить полученные знания на практике, реализовать свой творческий потенциал, а так же проведение групповой работы, способствующей сплочению коллектива в целом.

Диаграмма К. Исикавы (*причинно-следственная диаграмма*) - это метод анализа разветвленности (детализации) процесса. Она известна в литературе как диаграмма Исикавы и «рыбий скелет» (так как законченная диаграмма напоминает рыбий скелет). Пример диаграммы представлен на рис.9.5.

Диаграмма названа в честь одного из крупнейших японских теоретиков менеджмента профессора Каору Исикавы, который предложил её в 1952 году, как дополнение к существующим методикам логического анализа и улучшения качества процессов в промышленности Японии.

Назначение метода: Применяется при разработке и непрерывном совершенствовании продукции. Диаграмма Исикавы - инструмент, обеспечивающий системный подход к определению фактических причин возникновения проблем.



Рис. 9.5. Образец диаграммы К. Исикавы⁵⁰

⁵⁰ Источник: Кружки качества: опять мимо? [электронный ресурс] – режим доступа: URL:<https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty-menedzhmenta/kruzhki-kachestva-opyat-mimo/>

Цель метода: Изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения.

Суть метода: Причинно-следственная диаграмма - это ключ к решению возникающих проблем.

Диаграмма позволяет в простой и доступной форме систематизировать все потенциальные причины рассматриваемых проблем, выделить самые существенные и провести поуровневый поиск первопричины.

План действий

Среди множества потенциальных причин, порождающих проблемы лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиск и должен быть организован. Для этого осуществляется:

- Выявление и сбор всех факторов и причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.
- Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам.
- Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.
- Анализ полученной картины.
- «Освобождение» факторов, на которые мы не можем влиять.
- Игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов.

Достоинства метода:

Диаграмма Исикавы позволяет:

- стимулировать творческое мышление;
- представить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность.

Недостатки метода:

- Не рассматривается логическая проверка цепочки причин, ведущих к первопричине, т. е. отсутствуют правила проверки в обратном направлении от первопричины к результатам.
- Сложная и не всегда четко структурированная диаграмма не позволяет делать правильные выводы.

Ожидаемый результат: Получение информации, необходимой для принятия управляющих решений.

- Оборудование (Machine)

- Материалы (Material) .
- Методы (Method)
- Персонал (Man)
- Измерительная система (Measurement System)
- Окружающая среда (Milieu)

План действий

Среди множества потенциальных причин, порождающих проблемы лишь две-три являются наиболее значимыми, их поиски должен быть организован. Для этого осуществляется:

- ✓ Выявление и сбор всех факторов и причин, каким-либо образом влияющих на исследуемый результат.
- ✓ Группировка факторов по смысловым и причинно-следственным блокам.
- ✓ Ранжирование этих факторов внутри каждого блока.
- ✓ Анализ полученной картины.
- ✓ «Освобождение» факторов, на которые мы не можем влиять.
- ✓ Игнорирование малозначимых и непринципиальных факторов

На рис.9.6 представлен пример диаграммы Исикавы исходя из объекта анализа - брак изделия.



Рис. 9.6. Пример заполненной диаграммы Исикавы

Задание:

Для выполнения практического задания группе необходимо разделиться на две команды, а затем за 15 минут разработать модель

диаграммы Исикавы на заданную тематику. Командам необходимо подготовить презентацию модели (3-4 минуты). Обсуждение предложенных моделей и их корректировка.

Варианты проблем:

4. Проблема «нарушения корпоративного дресс-кода».
5. Проблема «систематические опоздания на занятия».
6. Проблема «высокая текучесть кадров»
7. Проблема «повышение эффективности выполнения ВКР студентами»

Тесты

Вариант 1

1. Сколько этапов в модели Левина?

- 1.5;
- 2.3;
- 3.6;
- 4.4.

2. Кто автор модели жизненного цикла организации?

1. Левин;
2. Гуияр;
3. Келли;
4. Грейнер.

3. Сколько этапов в модели Грейнера?

1. 4;
2. 3;
3. 6;
4. 8.

4. Какую теорию противопоставляют теории Е?

1. теория Д;
2. теория О;
3. теория М;
4. теория А.

5. Самый значимый фактор, который четко отличает преобразование от простого сокращения размеров компании – это:

1. Обновление;
2. Реструктуризация;

3. Оживление;
4. Рефрейминг.

Вариант 2

1. Согласно Л. Грейнеру диагностика проблемы проводится в каком направлении иерархии?

1. сверху-вниз;
2. снизу-верх;
3. слева-направо;
4. справа-налево.

2. В каком году У. Шухарт предложил основу для модели PDCA в своей книге «Статистические методы с точки зрения управления качеством».

1. 1939г.;
2. 1937г.;
3. 1941г.;
4. 1933г..

3. Включает создание нового метаболизма, быстрое распространение знаний внутри фирмы, адаптацию к изменениям окружающей среды?

1. Оживление;
2. Реструктуризация;
3. Рефрейминг;
4. Обновление.

4. Кто является основоположником модели PDCA?

1. Шухарт;
2. Левин;
3. Келли;
4. Грейнер.

5. В какой стране утверждена премия Деминга?

1. США;
2. Япония;
3. Великобритания;
4. Новая-Зеландия.

Вариант 3

1. Сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь – это:

1. Оживление;
2. Реструктуризация;
3. Рефрейминг;
4. Обновление.

2. Область преобразования, где отдача самая быстрая, а трудности, связанные с корпоративной культурой, самые существенные, поскольку там часто возникают неизбежные побочные эффекты – это:

1. Обновление;
2. Реструктуризация;
3. Оживление;
4. Рефрейминг.

3. С чем ассоциировали организацию Гуияр и Келли?

1. с космосом;
2. с автомобилем;
3. с организмом;
4. с электро-схемой.

4. Верно ли утверждение «Первым важным решением по срокам изменения является выбор момента начала внедрения. Спешка, как и медлительность, в состоянии погубить проект независимо от степени его проработки. Повторить попытку внедрения всегда сложнее, чем выполнить ее в первый раз.» для модели Гончарука?

1. да;
2. нет.

5. Этот этап необходим для создания механизмов, гарантирующих эффективную деятельность организации.

1. «Размораживание»;
2. «Замораживание»;
3. проведение изменения;
4. уравнивание.

Вариант 4

1. С точки зрения процесса управления компанией каждый из приведенных этапов, в свою очередь, разделяется во времени на три этапа:

1. планирование, управление и оценка;
2. регулирование, оценка и управление;
3. изменение, анализ и планирование;
4. планирование, управление и анализ.

2. На каком этапе модели Грейнера происходит посредничество на высшем уровне руководства?

1. этап 5;
2. этап 3;
3. этап 4;
4. нет верного варианта.

3. Объектом изменения какой теории является организационная культура?

1. теория А;
2. теория Б;
3. теория Е;
4. теория О.

4. Какой теории свойственно автократичное управление?

1. теория О;
2. теория Е;
3. оба варианта верны;
4. оба варианта не верны.

5. Универсальное понятие, придуманное автором для обозначения сложных, порой пугающих эмоциональных всплесков и социальных процессов, вырывающихся наружу подобно всплывающему из морской пучины дракону при любой попытке осуществить серьезные организационные изменения - это:

1. «Монстр перемен»;
2. «Священный ветер»;
3. «Талвисота»;
4. «Воронка перемен».

Вариант 5

1. Процесс изменений включает в себя последовательность предсказуемых и управляемых этапов – динамических фаз. Эта последовательность получила название:

1. Прямая перемен;
2. Кривая перемен;
3. Лестница фаз;
4. Веер изменений.

2. Какие стадии в своей модели выделил Шухарт?

1. Производство продукции;
2. Разработка сертификации;
3. Проверка;
4. Все варианты верны.

3. Постоянный круг регулирования усовершенствования продукта и производственных процессов, оптимизации отдельных единиц и объектов – это:

1. цикл Келли;
2. цикл Шухарта;
3. цикл Деминга;
4. цикл Гуияра.

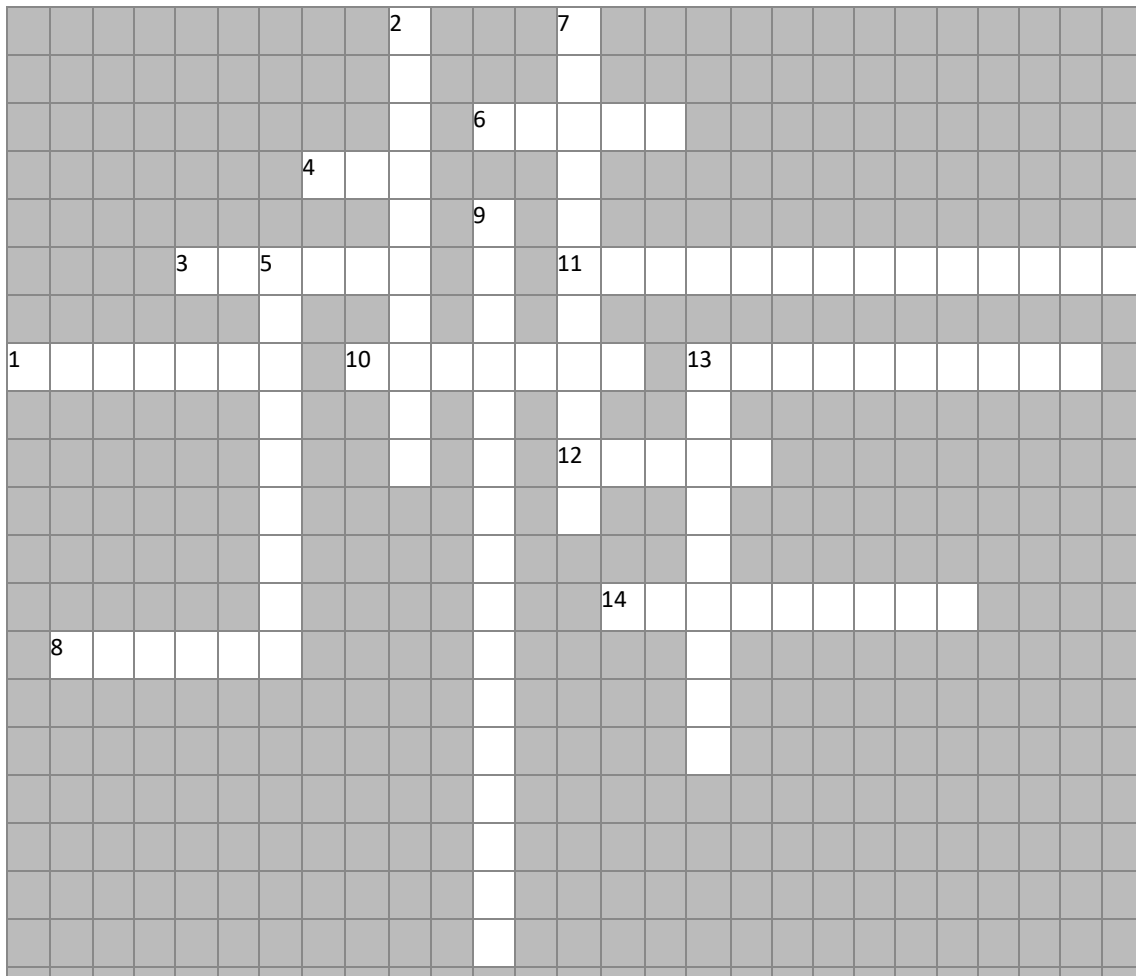
4. Соотношение особых и обычных причин, по утверждению Деминга, составляет примерно:

1. 4:96;
2. 2:98;
3. 50:50;
4. 31:69.

5. Уменьшению негативных последствий способствуют:

1. свободный доступ сотрудников к информации;
2. консультации с руководством без ограничения времени;
3. благодарность и ценные подарки менеджерам;
4. все варианты верны.

Кроссворд



По горизонтали:

1. Один из этапов модели К. Левина?
3. С какой фазы начинается кривая перемен?
4. Известный исследователь теории Е?
6. Сколько этапов в модели Л. Грейнера?
8. В какой стране утверждена премия Деминга?
10. множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство?
11. Один из этапов модели К. Левина?
12. Известный исследователь теории о?
13. Связано с приобретением людьми новых навыков и постановкой новых целей, что позволяет компании регенерироваться?
14. В качестве одного из наиболее важных моментов управления изменениями В.А. Гончарук называет?.

По вертикали:

2. Сдвиг в представлении корпорации о том, чем она является сейчас и чего может достичь?
5. Образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации?
7. В чем заключается 5 этап модели Л. Грейнера?
9. Важный подготовительный этап, позволяющий компании достичь такого уровня эффективности, который обеспечивает ей конкурентоспособность?
13. Возбуждение роста посредством установления связи организма корпорации с окружающей средой?

Рекомендуемая литература

1. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж., - 2-е изд. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 365 с.

2. Ташмен, М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / Ташмен М., О'Райли Ч. - Москва :Альпина Пабл., 2016. - 285 с.

3. Управление изменениями: практическое руководство / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблшер, 2016. — 226 с.

Тема 10. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ: СУЩНОСТЬ, ПРОЯВЛЕНИЯ, ПРИЧИНЫ И МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Теоретическая часть

Сопротивление изменениям – это многогранное, сложное и многовариантное явление, возникающее в организационной системе в ответ на различные нововведения. Для более детального понимания сущности сопротивления изменениям предлагается разграничить такие понятия как содержание и процесс сопротивления изменениям. Содержание сопротивления изменениям – это архитектура (структура) сопротивления изменениям, представляющая собой его «срез» или «фотографию» в определенный момент времени и включающая в себя совокупность элементов и подсистем, а также взаимосвязей между ними, отражающую его отличие от других форм внутриорганизационных отношений.

Процесс сопротивления изменениям – последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени. Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком по-разному оцениваются изменения со стороны высшего руководства организации (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреватые опасностью, особенно в плане усиления нагрузки в трудовой деятельности в будущем).

Можно говорить о существовании трех основных подходов к изучению сопротивления изменениям: психологическом, поведенческом и управленческом. Каждый из них имеет сферу своего применения и классификацию причин возникновения сопротивления, процесса его протекания. Сопротивление изменениям это сложное и многогранное явление. Для того чтобы воздействие на него было эффективно, необходимо понимать, с каким видом сопротивления вы столкнулись. В связи с этим рассмотрим более подробно классификацию видов сопротивления организационным изменениям. Классифи-

кация видов сопротивления изменения включает себя следующие основания для группировки (рис. 10.1.).

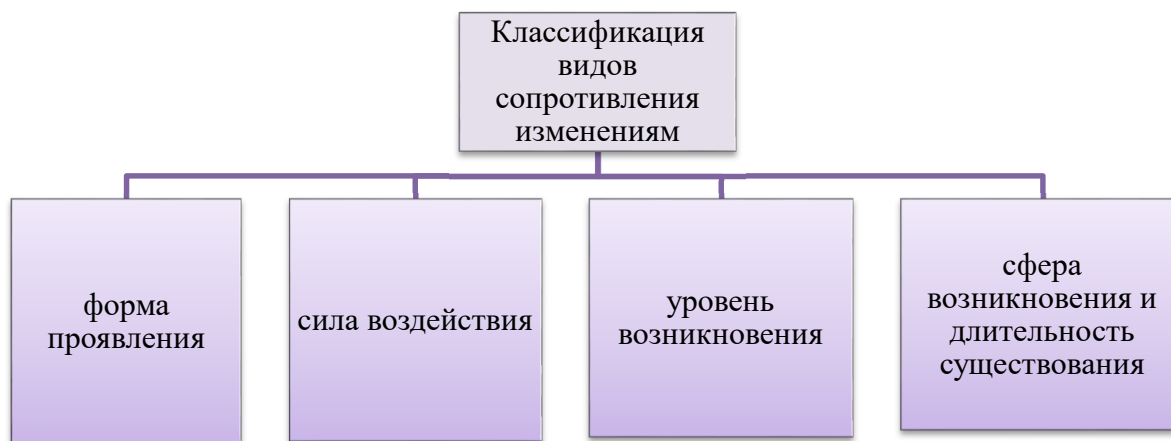


Рис. 10.1. Основания для группировки сопротивления изменениям

По форме проявления можно выделить: латентное (скрытое, неявное, пассивное) сопротивление изменениям, когда персонал открыто не демонстрирует своё недовольство и противостояние переменам, и открытое (явное, активное) сопротивление изменениям (инновационный конфликт), при котором поступки людей явно выражают действия, направленные против внедрения организационных изменений или сотрудников, их осуществляющих.

По силе воздействия можно говорить о незначительном, ощущаемом или сильном противостоянии (вплоть до полного отторжения новации и возвращения к прежним порядкам).

По уровню возникновения сопротивление изменениям: сопротивление со стороны отдельных лиц (индивидуальное), сопротивление группы людей

(групповое) и сопротивление самой организации (организационной системы). Организационное (системное) сопротивление возникает, когда организационная система не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями. Групповое (социальное) сопротивление предполагает неприятие изменений на

уровне групп (как формальных, так и неформальных), входящих в организационную систему.

Индивидуальное сопротивление присуще отдельно взятым людям (чаще всего лидерам сопротивления) и может иметь свои истоки на уровне организации, группы или иметь психологические причины своего рождения.

Важно также знать, в какой мере индивидуальное сопротивление связано непосредственно с изменением.

По сфере возникновения сопротивление персонала изменениям может быть:

- логическое (инструментальное, осознаваемое) – это возражения или действия персонала, направленные против перемен в организации и основанные на рациональных доводах;

- психологическое (эмоциональное, бессознательное, неосознанное) – эмоциональные установки людей, вызывающие неприятие организационных нововведений в силу страха перед неизвестностью, нежелания менять что-либо в своей трудовой деятельности.

По длительности существования можно говорить о ситуационном или хроническом сопротивлении. Пока оно проявляется лишь как реакция в конкретной ситуации, противоречия относительно легко перевести в конструктивное русло. Однако сопротивление может стать хроническим. Сопротивление становится хроническим не сразу, но складывается постепенно. Такую ситуацию можно разрешить только при идентификации основной модели поведения сторон и ее изменении. Сопротивление изменениям становится неуправляемым, когда теряет вязь со своей исходной причиной.

Не менее важным в рамках изучения феномена сопротивления персонала изменениям выступает и понимание причин их возникновения. В их состав входят такие причины, как: социально-психологические, ресурсные, мотивационные, управленческие и организационные. Как видно из приведенного перечня, причинами возникновения сопротивления выступает довольно внушительное число разнообразных факторов. Однако, в каждом конкретном случае, к их числу могут присоединяться и более частные обстоятельства и условия, существующие в рамках конкретной организации, коллектива или групп людей.

Далее рассмотрим возможные формы проявления сопротивления изменениям.

К ним относятся:

1. Отрицание – предполагает отрицание необходимости перемен. Является наиболее распространенной формой сопротивления. Такое возможно, либо когда люди в действительности не видят необходимости что-либо менять, либо когда обозначенные проблемы кажутся им надуманными, а изменение – навязанным.

2. Индифферентность – выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы и т.д. Преобладают такие скрытые формы эмоционального сопротивления как: феномен выученной беспомощности (все равно не получится); образование фракций и интриги; рассказывание не к месту о личных и внешних делах.

3. Избегание – это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени.

4. Демонстрация некомпетентности – проявляется в ситуациях, когда работники не могут сделать даже то, что в действительности сделать

вполне способны; может быть и намеренной – как косвенное проявление серьезного противостояния изменению. Наиболее часто это происходит из-за сильного беспокойства о потенциальных негативных последствиях проводимых изменений (таких как, например, потеря собственной значимости).

5. Абсентеизм – это явление частого отсутствия работника на своем месте. Чаще всего абсентеизм определяют как общее количество потерянных рабочих дней (часов) или как частоту случаев отсутствия на работе. При этом человек отсутствует на рабочем месте, как правило, по неуважительной причине (например, из-за плохого самочувствия, но без посещения врача, по семейным обстоятельствам). Обычно организации несут большие финансовые потери из-за абсентеизма.

6. Рационализация – это явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и

его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения.

7. Возмущение – это явная форма эмоционального сопротивления, выраженная в виде саботажа, протестов; готовности группы поддержать критику; компрометация лидеров изменений на личных основаниях.

8. Скептицизм – это обоснованно скептическое отношение к необходимости изменений или в отношении способности, как менеджеров, так и коллег успешно их провести. Встречается и в форме запроса подтверждения квалификации или мотивации инициатора изменений. Пессимизм может представлять экстремальную форму укоренившегося скептицизма. Очевидно, коллективный пессимизм работников формируется в ответ на затянувшийся конфликт целей, ценностей и норм, принятых в формальной и неформальной системах взаимодействия организации.

9. Нетерпение – проявляется в возрастании конфликтов, несоблюдении сроков работ, чрезмерно придирчивом отношении к деталям, появлении пугающих слухов и других многочисленных феноменах. Все это приводит к блокированию или растягиванию во времени конструктивной активности.

Конечно же, невозможно обозначить абсолютно все формы выражения противостояния сотрудников организационным нововведениям. Тем

не менее, в описанном перечне форм сопротивления изменениям присутствуют основные из них.⁵¹

Нередко сопротивление изменениям происходит по той причине, что людям необходимо отказываться от прежних привычек и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. Также люди осознают, что их статус и власть в организации после изменений будет оцениваться по-другому, что и приводит к конфликту.

Существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и соответствующие методы преодоления этой негативности.

Типы негативного отношения:

⁵¹Гундорова, Н.Н. Сопротивление изменениям в образовательной организации: магистерская диссертация. Нижний Новгород, 2015. С.65.

1. Рациональный тип негативного отношения заключается в непонимании деталей плана, уверенности в том, что перемены не являются необходимыми, неверии в эффективность перемен, ожидании негативных последствий.

2. Личный тип негативного отношения подразумевает страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обиду на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства.

3. Эмоциональный тип негативного отношения проявляется в общей склонности к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостатке вовлеченности, апатии к инициативам, шоке, недоверии к мотивам, вызвавшим перемены.

Наиболее часто встречающиеся причины сопротивления изменениям следующие:

1. Предсказуемый отрицательный результат. Нередко возникают опасения, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются. Во всяком случае, эти люди или группы считают, что воздействие перемен на них будет негативным.

2. Боязнь того, что работы станет больше. Сотрудники организаций полагают, что следствием изменения станет увеличение объемов работы, а возможности получения вознаграждения снизятся.

3. Необходимость ломать привычки. Изменения предполагают отказ работников от сложившихся привычек.

4. Недостаточность информации. Организация не доводит информацию до сотрудников с должной эффективностью о том, почему и как предстоит изменять, и невнятно формулирует ожидания, касающиеся работы в будущем.

5. Неспособность заручиться поддержкой организации как единого целого. Инициаторы изменений оказываются не в силах получить поддержку организационной структуры, деловых систем, технологий, ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, культуры (ценностей, норм, убеждений и посылок) и интегрировать все это в свою деятельность.

6. Возмущения работников. Люди сопротивляются изменениям потому, что воспринимают их как нечто, навязываемое им.

Выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э. Хьюзом

Фактор 1. Учет причин поведения личности в организации:

- принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения;
- демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии.

Фактор 2. Значение авторитета руководителя:

- наличие достаточного авторитета — формального или неформального;
- обладание достаточными властью и влиянием.

Фактор 3. Предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важная.

- Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.

Фактор 4. Достижение общего понимания:

- общее понимание необходимости изменений;
- участие в поиске и трактовке информации.

Фактор 5. Чувство принадлежности к группе:

- общее ощущение причастности к изменениям;
- достаточная степень участия.

Фактор 6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

Фактор 7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы).

Фактор 8. Информированность членов группы:

- открытие каналов связи;
- обмен объективной информацией;
- знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления изменениям:

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;

- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного количества подходов независимо от ситуации. Успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда перечисленных подходов, часто в самых различных сочетаниях. Однако успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.⁵²

Контрольные вопросы

1. В чём сущность сопротивления организационным изменениям?
2. Назовите классификацию видов сопротивления организационным изменениям.
3. Каковы причины сопротивления организационным изменениям?
4. Какие существуют основные методы преодоления сопротивления организационным изменениям?
5. Назовите факторы преодоления сопротивления изменениям, предложенные Э. Хьюзом и дайте их краткую характеристику.

Практическая часть

Тематика докладов

1. Причины сопротивления изменениям.
2. Реализация моделей организационных изменений в деятельности крупных организаций.
3. Построение эффективной системы коммуникаций как механизма преодоления сопротивлений.
3. Решение проблемы власти в условиях реструктуризации.

⁵²Галынчук, Т.А. Управление изменениями. Нижневартовск, 2016. С79.

**Ситуационное задание для группового решения
«Анализ методов преодоления сопротивления персонала
стратегическим организационным изменениям»**

Задание: Изучив теоретическую и методическую базу по преодолению сопротивления организационным изменениям, заполните таблицу 10.1, дайте подробную характеристику ситуаций, в которых следует использовать приводимые Вами в таблице методы преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 10.1

*Методы и ситуации преодоления сопротивления
организационным изменениям со стороны персонала*

Метод* (*указать название метода, ее автора)	Ситуации, при которых применим метод
1	2
...	...

Тесты

Вариант 1

1. Содержание сопротивления изменениям – это

1. последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени.
2. многогранное, сложное и многовариантное явление, возникающее в организационной системе в ответ на различные нововведения.
3. последовательность развития событий (действий персонала), отражающая противодействие (сопротивление) внедрению организационных изменений с течением времени.
4. проведение реинжиниринга бизнес-процессов, трансформация организационной структуры, изменений корпоративной культуры, переосмысление ценностей и миссии организации, разработка новых норм и методов контроля.

2. Какое количество подходов существует к изучению сопротивления изменениям?

1.5

2.3

3.4

4.6

3. По форме проявления сопротивления бывают.

1. латентное

2. закрытое

3. открытое

4. активное

4. По уровню возникновения сопротивление изменениям бывает.

1. индивидуальное,

2. групповое

3. дистанционное

4. сопротивление изменениям организационной системы.

Вариант 2

1. По сфере возникновения сопротивление персонала изменениям может быть.

1. логическое

2. психологическое

3. поведенческое

4. семиотическое

2. О какой форме проявления сопротивления изменениям идёт речь? Выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы.

1. Отрицание

2. Избегание

3. Рационализация

4. Индифферентность

3. Соотнесите понятия

1. Абсентеизм

1. это явная форма инструментального сопротивления, которая выражается в апелляции к сложности материала и его непониманию; невыполнении задачи при указании причин невыполнения.

2. Рационализация

2. проявляется в возрастании конфликтов, несоблюдении сроков работ, чрезмерно придирчивом отношении к деталям, появлении пугающих слухов и других многочисленных феноменах.

3. Нетерпение

3. это явление частого отсутствия работника на своем месте.

4. Избегание

4. это скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации; ссылке на трудности, критике нововведений; в углублении, в частности затягивание времени.

4. Что из перечисленного НЕ относится к основным типам негативного отношения?

1. Рациональный тип негативного отношения

2. Личный тип негативного отношения

3. Эмоциональный тип негативного отношения

4. Иерархический тип негативного отношения

5. Сколько факторов преодоления сопротивления изменениям, выделяет Э. Хьюз?

1.5

2.9

3.10

4.8

Вариант 3

1. Что НЕ относится к методам преодоления сопротивления изменениям предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером?

1. информирование и общение;
2. обмен объективной информацией;
3. участие и вовлеченность;
4. помощь и поддержка

2. Какие основные подходы выделяют к изучению сопротивления изменениям?

1. психологический;
2. поведенческий;
3. управленческий;
4. идеалистический

3. Классификация видов сопротивления изменения Не включает в себя следующие основания для группировки

1. форма проявления,
2. сила воздействия,
3. уровень возникновения,
4. прианки возникновения

4. Какие существуют типы негативного отношения:

1. Рациональный тип
2. Личный тип
3. Эмоциональный тип
4. Плановый тип

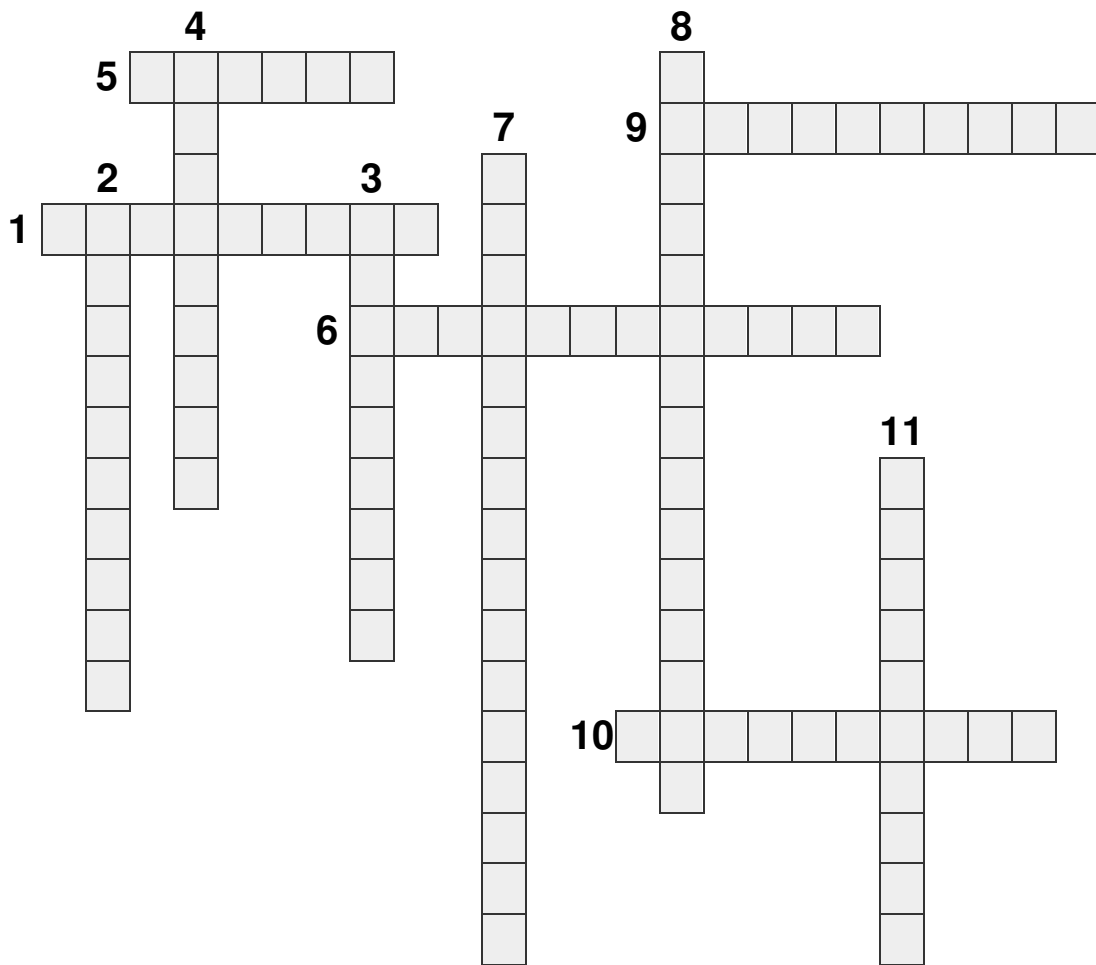
5. Социальное сопротивление предполагает

1. неприятие изменений на уровне групп (как формальных, так и неформальных),
2. неприятие изменений на уровне личности
3. неприятие изменений на уровне персонала
4. верно все, кроме 3

6. Какой из факторов НЕ относится к преодоления сопротивления изменениям, которые были предложенные Э. Хьюзом

1. фактор учёта причин поведения личности в организации
2. фактор значение авторитета руководителя:
3. фактор достижение общего понимания:
4. Верны все варианта ответа

Кроссворд



По горизонтали:

1. Сопротивление изменениям, когда персонал открыто, не демонстрирует своё недовольство и противостояние переменам
5. Тип негативного отношения подразумевает страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обиду на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства.
6. Тип негативного отношения заключается в непонимании деталей плана, уверенности в том, что перемены не являются необходимыми, неверии в эффективность перемен, ожидании негативных последствий.
7. Выражается в безразличном отношении к изменениям, в силу наличия проблем во взаимоотношениях с коллегами, руководителями, влияния неформальной группы и т.д.

10. Явная форма эмоционального сопротивления, выраженная в виде саботажа, протестов; готовности группы поддержать критику; компрометация лидеров изменений на личных основаниях.

По вертикали:

2. Явление частого отсутствия работника на своем месте.

4. Скрытые формы инструментального сопротивления, проявляющиеся в создании технических сбоев, затруднение в информации

3. Предполагает отрицание необходимости перемен

8. Эмоциональные установки людей, вызывающие неприятие организационных нововведений в силу страха перед неизвестностью, нежелания менять что-либо в своей трудовой деятельности.

9. Скептическое отношение к необходимости изменений или в отношении способности, как менеджеров, так и коллег успешно их провести.

11. Возражения или действия персонала, направленные против перемен в организации и основанные на рациональных доводах.

Рекомендуемая литература

1. Грушенко В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

2. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, - 2-е изд. – М. :Альпина Пабли., 2016. – 365 с.

3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов /А.Н. Фомичев – М. :Дашков и К, 2018. – 468 с.

Тема 11. СТРАТЕГИИ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Теоретическая часть

Управление изменениями и стратегический менеджмент

Стратегические изменения неразрывно связаны со стратегией организации и процессом стратегического управления. Под стратегией изменений понимается тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств, который учитывает следующие факторы:

- темп осуществления изменений;
- степень управления со стороны менеджеров;
- использование внешних агентств, например, консалтинговых;
- центральное или местное сосредоточение сил.

Но каждое предприятие формулирует свою стратегию индивидуально. Кроме того, многие стратегии возникают стихийно по мере работы предприятия, а не в результате заранее определенного процесса их формулирования. Поэтому взгляд на стратегические изменения зависит от того, как формулируется и реализуется стратегия предприятия в целом.

Г. Минцберг и Дж. Уотерс указывают на наличие стратегий двух типов⁵³.

К первому типу относятся продуманные стратегии (*deliberate strategies*) — стратегии, основанные на результатах стратегического анализа и планирования, т.е. являющиеся результатом применения рациональной модели. С учетом этого формируются предполагаемые стратегии (*intended strategies*), но впоследствии одна из них реализуется на практике, а другие по различным причинам так и остаются нереализованными.

Ко второму типу относятся неотложные стратегии (*emergent strategies*) — незапланированные стратегии, возникающие в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.

⁵³Mintzberg, H., Waters, J. A. "Of strategies, deliberate and emergent", *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-72, 1985.

Для того чтобы стратегия считалась полностью преднамеренной, должны выполняться следующие условия. Во-первых, необходимо, чтобы в организации были ясные намерения, сформулированные на достаточном уровне детализации, чтобы не было никаких сомнений в необходимости изменений. Во-вторых, должен выполняться принцип общего видения, поскольку организация означает коллективное действие, то изменения должны разделяться фактически всеми действующими лицами. В-третьих, запланированные изменения должны быть реализованы в точном соответствии с тем, как и задумывались. Другими словами, окружение должно быть абсолютно предсказуемым и благоприятным и находиться под полным контролем организации.

Для того чтобы стратегия была полностью стихийной, в организации в течение достаточно длительного времени должна иметь место согласованность действий без намерений эту согласованность поддерживать, что означает отсутствие стратегии. Таким образом, полностью стихийные стратегии столь же редко встречаются, как и полностью преднамеренные стратегии. Классификация стратегий и их описание представлены в таблице 11.1.

Таблица 11.1

Краткое описание стратегий по Г. Минцбергу и Дж. Уотерсу

Стратегия	Основные характеристики
Продуманная стратегия (planned)	Стратегии данного типа берут свое начало из формальных планов: ясные намерения, точно сформулированные руководством, подкреплены формальными механизмами контроля с целью обеспечения их реализации в условиях благоприятного, контролируемого или предсказуемого окружения. В наибольшей степени преднамеренные стратегии
Предпринимательская (entrepreneurial)	Стратегии данного типа берут свое начало в центральном видении: намерения существуют как видение, имеющееся у единственного лидера организации, и в таком качестве адаптируются к новым возможностям; организация находится под личным контролем своего лидера и расположена в защищенной нише во внешнем окружении. Стратегии относительно преднамеренные, но могут формироваться стихийно

Стратегия	Основные характеристики
Основанная на идеологии (ideological)	Стратегии данного типа берут свое начало в общих убеждениях: намерения существуют в качестве коллективного видения всех действующих лиц, в достаточно вдохновляющей форме и относительно неизменного, контролируемые нормативно посредством идеологии и/или социализации; организации часто проактивны по отношению к окружению. Стратегии большей частью преднамеренные
Зонтичная (umbrella)	Стратегии данного типа берут свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Процессная (process)	Стратегии данного типа берут свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами (наем персонала, структура и т.д.), оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам. Стратегии частично преднамеренные, частично стихийные и преднамеренно стихийные
Несвязанная (unconnected)	Стратегии данного типа берут свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствие намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними
Основанная на консенсусе (consensus)	Стратегии данного типа берут свое начало в консенсусе: посредством взаимного приспособления действующие лица вырабатывают согласованную линию поведения, которая становится распространенной повсюду в организации, при этом намерения центрального руководства или общие для всей организации отсутствуют. Стратегии преимущественно стихийные
Навязанная (imposed)	Стратегии данного типа берут свое начало в окружении: окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации. Стратегия в наибольшей степени стихийная, хотя может быть усвоена организацией и превратиться в преднамеренную стратегию

Мировые события на рубеже XX и XXI вв., в особенности глобальный финансовый кризис 2008—2009 гг., породили новые тенденции в управлении организациями⁵⁴, которые приводят к переосмыслению подходов к стратегии предприятий и стратегического менеджмента.

Тенденция первая: глобализация мировой экономики. Понятие глобализации традиционно использовалось для того, чтобы описать экспансию компаний из развитых стран в страны с развивающимися экономиками. Однако в настоящее время компании движутся в обоих направлениях, причем экспансия из развивающихся стран в развитые происходит с нарастающей скоростью. Бизнес в наше время означает «конкуренцию всех со всеми отовсюду и за все». Таким образом, глобализация означает тесную экономическую интеграцию между странами. При этом необходимо учитывать несколько аспектов такой интеграции: глобализацию товаров и услуг, глобализацию человеческих ресурсов и финансовую глобализацию⁵⁵.

Международная торговля товарами и услугами занимает значительное место в мировой экономике. Однако в настоящее время многие страны прибегают к протекционизму, препятствуя свободной торговле. Таким образом, процессы на международных рынках товаров и услуг характеризуются большой неопределенностью, чем серьезно влияют на стратегию компаний.

Тенденция вторая: рост экономической мощи и влияния стран с развивающейся экономикой. В течение последних трех десятилетий эти страны последовательно реализовывали политику рыночных реформ и экономической открытости, что создало условия для быстрого роста рынков и компаний, усиления конкуренции, усложнения условий ведения бизнеса и, как следствие, постоянных изменений⁵⁶.

В конце 1980-х гг. быстро растущие экономики Юго-Восточной Азии получили название «азиатских тигров», но их рост сменился падением во время финансового кризиса 1997—1998 гг. К 2001 г. рост развивающихся экономик возобновился, и главный экономист инвестиционного банка Goldman Sachs предложил новый термин — BRIC

⁵⁴ Крылова, Н.С. Глобальный экономический кризис: новые механизмы регулирования финансовых и бюджетных отношений // Право. Журнал Высшей школы экономики. — 2014. — №2. — С. 4 – 16.

⁵⁵ Beinhocker E, Davis I., Mendonca L. “The 10 trends you have to watch”, Harvard Business Review, July-August 2009, pp. 55-60.

⁵⁶ Bishop M. “A bigger world. A special report on globalization”, The Economist, September 20th, 2008.

— для обозначения четырех наиболее перспективных стран, способных в ближайшее время войти в число крупнейших экономических держав: Бразилия, 51 Россия, Индия и Китай. Уже тогда страны BRIC, Мексика и Южная Корея рассматривались не как обычные быстро растущие рынки, но как неотъемлемая часть современной глобализированной экономики. Goldman Sachs предсказывал, что к концу первой декады XXI в. экономики стран BRIC будут составлять 10% глобального ВВП (по паритету покупательной способности — ППП). Но уже к 2007 г. их доля составила 14%. Мировой финансовый кризис 2008—2009 гг. не изменил этой тенденции, которая не ограничивается странами BRIC. В 2005 г. впервые после начала индустриальной эры ВВП развивающихся стран превысил половину мирового по ППП⁵⁷.

В начале периода своего роста развивающиеся страны рассматривались международными компаниями как источник дешевых трудовых ресурсов. Это привело к созданию широко распространенной бизнес-модели, когда производители, расположенные в развивающихся странах, поставляют своим партнерам из развитых стран товары и услуги по низким ценам. Однако к середине 2000-х гг., и особенно в результате кризиса 2008—2009 гг., положение изменилось. Преимущество в низкой стоимости рабочей силы сохраняется, но по мере роста заработной платы в развивающихся странах, а также затрат на транспортировку, оно постепенно сходит на нет. Наиболее значимыми факторами становятся потребительские рынки этих стран и созданные там компании, способные конкурировать на равных с признанными мировыми лидерами из развитых стран.

Тенденция третья: растущая волатильность цен на продовольствие и растущий дефицит природных ресурсов. Непосредственно перед мировым финансовым кризисом произошел резкий рост цен на энергоносители, продовольствие и другие сырьевые товары, ознаменовавший начало эпохи высокой волатильности цен на продовольствие и растущего дефицита природных ресурсов. Последующий спад изменил эту тенденцию, однако фундаментальные факторы, влияющие на создание дефицита ресурсов, остались и могут серьезно ухудшить ситуацию с их предложением на рынках.

⁵⁷Блинов, А. О., Переверзев П. П., Угрюмова Н. В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография. Челябинск: Изд-во центр ЮУрГУ, 2013. С. 114.

На фоне этих тенденций предприятия должны учитывать в своих планах на будущее резкий рост цен на ресурсы, их волатильность и даже дефицит сырья и продовольствия. Также становится очевидным, что эффективность использования ресурсов становится ключевым фактором конкурентоспособности предприятий.

Тенденция четвертая: бурное развитие интернет-технологий, увеличение мощности компьютеров, а также взрывной и всепроникающий рост коммуникаций с использованием цифровых устройств. Эти процессы создали комбинированный эффект, который заключается в возникновении принципиально новых подходов к управлению организациями. В настоящее время можно выделить несколько направлений в развитии технологий, которые оказывают наибольшее влияние на стратегию организаций во всем мире и в России.

Первое направление состоит в том, что согласно исследованию компании McKinsey, 70% крупнейших мировых компаний регулярно прибегают к работе с сетевыми сообществами с целью создания и совершенствования своих продуктов, вывешивая в сети обзоры и рекомендации о продуктах и услугах⁵⁸. Считается, что совместное творчество интернет-сообществ создает условия для создания новой формы экономики — Викиномики, для которой характерны новые принципы конкуренции, такие как открытость, взаимодействие между независимыми и равными партнерами, глобальный масштаб деятельности⁵⁹.

Второе направление заключается в том, что организации с помощью Интернета открывают свои границы для людей, не являющихся их штатными сотрудниками, позволяя им предлагать свои услуги для решения производственных задач. Эта тенденция создает условия для того, чтобы все более прозрачные организации, организованные по сетевому принципу, строили свою структуру вокруг критически важных задач, а не создавали жесткие командно-административные конструкции.

Использование эффекта масштаба от сотрудничества между людьми, выполняющими работу со знаниями (knowledge workers), составляет суть третьего направления в области технологий. С развитием компьютерных технологий число работников со знаниями росло

⁵⁸ Bughin J., Chui M., Manyika J. "Clouds, big data, and smart assets: Ten tech-enabled business trends to watch", McKinsey Quarterly, August 2010, pp. 1-14.

⁵⁹ Тапскотт Дон, Уильямс Энтони Д. Викиномика. Как массовое сотрудничество изменяет все. / BestBusinessBooks, 2009. С 99.

намного быстрее, чем число производственных рабочих или работников по обслуживанию транзакций. Развитие коммуникационных технологий позволяет компаниям эффективно использовать труд таких людей с помощью видео- и интернет-конференций, а также инструментов для совместной работы в сети (groupware). По некоторым оценкам, темпы роста использования этих технологий в мире составят около 20% в год.

Массив данных, создаваемых всеми электронными устройствами мира, растет с огромной скоростью, увеличиваясь на 60% в год. Это направление известно под названием «больших данных» (big data). Технологии по сбору и обработке информации с целью выработки управленческих решений, тестирования новых продуктов, бизнес-моделей и инноваций становятся все более дешевыми и доступными. Например, компании Ford Motor и PepsiCo, работающие в России, анализируют отзывы потребителей, размещаемые на социальных интернет-сайтах, с целью оценки эффективности их маркетинговых программ и понимания того, как изменяется потребительское восприятие их брендов.

Современные технологии позволяют предприятиям точно отслеживать и измерять использование активов. Это дает им возможность предлагать услуги, связанные с использованием активов, а не с приобретением самих активов. Поскольку отдельные потребители также предпочитают платить только за то, что они использовали, а не нести большие расходы, связанные с покупкой и обслуживанием актива. Таким образом, возникает бизнес-модель «всего как услуги».

Накопление больших объемов данных в процессе своей работы создает для предприятий возможность их коммерческого использования. Например, данные о посещениях интернет-сайтов могут быть предоставлены другим компаниям, заинтересованным в изучении потребительского поведения на их основе. Так возникает еще одно направление — развитие многосторонних бизнес-моделей, которые предполагают взаимодействие многих игроков, а не использование традиционных двухсторонних транзакций.

Тенденция пятая: преобразование старых и формирование новых отраслей бизнеса в результате технологических, социальных и экономических изменений. Бурные изменения, происходящие в обществе, экономике и технологиях, приводят к тому, что старые отрасли

переживают радикальные преобразования, а также возникают новые отрасли бизнеса. Несмотря на то, что финансовый кризис привел к замедлению роста инвестиций в исследования и разработки, долгосрочная тенденция развития технологий и инноваций в биотехнологиях, нанотехнологиях, экологически чистой энергетике и других отраслях не изменилась. Эта тенденция является ключевой в создании новых отраслей.

Тенденция шестая: падение доверия к корпорациям со стороны общества и рост понимания необходимости учета интересов многих сторон, заинтересованных в деятельности компаний. Еще до мирового финансового кризиса взаимоотношения между обществом и бизнесом оставляли желать лучшего. Но после того, как разразился кризис, доверие к корпорациям со стороны общества было серьезно подорвано.

Необходимость восстановления доверия заставляет компании обращать более пристальное внимание на повышение эффективности взаимодействия со стейкхолдерами.

Рассмотренные выше тенденции говорят о том, что растущая сложность и неотложность задач, высокие ставки и неопределенность становятся нормой для работы предприятий. Компаниям, и даже целым странам, невозможно отгородиться стеной от растущей глобальной конкуренции, дефицита природных ресурсов и политической нестабильности. Последние события в мире, по сути, открыли эпоху непрерывного кризиса, связанного с серьезными и неизвестными вызовами, стоящими перед бизнесом и обществом в целом.

Основные стратегии организационных изменений

Стратегия как замысел – это намерения руководства или коллективное видение организации, выраженные в виде бизнес-идеи, миссии или стратегических целей (создать продукт, завоевать рынок, удовлетворить потребность и т.п.). Например, стратегическая цель, связанная с выходом на зарубежный рынок, предполагает организационное изменение, связанное с созданием иностранного подразделения компании. Общее представление о том, что именно должно представлять собой это подразделение и каковы его задачи, является стратегическим изменением на уровне замысла.

Стратегия как схема — это определенная последовательность действий по реализации стратегического замысла, которые оформляются как программы или проекты организационных преобразований,

включающие в себя определение целей, ожидаемые результаты, перечень задач, план-график и т.д. Например, стратегическая цель по автоматизации бизнес-процессов предприятия часто приводит к организационным преобразованиям, связанным с внедрением соответствующих программных продуктов класса ERP, которое реализуется как формальный проект.

Стратегия как факт — это совокупность процессов, реально происходящих в организации с учетом особенностей внешнего и внутреннего окружения. На этом уровне стратегические изменения представляют собой конкретные события, происходящие в организации как следствие управляющих воздействий и реакций на них (часто иррациональных) как со стороны организации, так и ее окружения. Эти события, как правило, сложно предугадать и объяснить, также они могут быть неуправляемыми. Например, слияния и поглощения компаний часто приводят к серьезным проблемам, связанным с различиями в корпоративных культурах поглощающей и поглощаемой компаний. Это может повлечь за собой непредвиденные конфликты внутри объединенной компании, связанные с ними расходы и, как следствие, потерю конкурентоспособности и разрыв отношений между объединившимися компаниями.

Реализация стратегии организации направлена на решение трех задач⁶⁰:

1. Установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет осуществлять организация. Это относится к таким задачам, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п.

2. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами, с тем чтобы сориентировать деятельность организации на реализацию выбранной стратегии.

3. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Перечисленные задачи решаются с помощью изменения, которое фактически является основой выполнения стратегии. Именно поэтому изменение, которое проводится в процессе выполнения стратегии, называется стратегическим изменением.

⁶⁰Теория менеджмента: учебник для бакалавров / под ред. Л. С. Леонтьевой. М., 2019. С. 119.

Не существует какой-либо одной, универсальной, стратегии изменения. Основным параметром, используемым при выборе стратегии, является скорость проведения изменений. В идеальном случае эффективное управление стратегическими изменениями должно осуществляться как часть общей стратегии изменений.

Все разнообразие стратегий изменений можно объединить в пять условных групп (табл. 11.2).

Таблица 11.2

Стратегии организационных изменений⁶¹

Типы стратегий	Подход	Примеры
Директивная стратегия	Навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»	Навязывание соглашений по оплате, изменение порядка работы (например, норм, расценок, расписания работы) в приказном порядке
Стратегия, основанная на переговорах	Признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок	Соглашения по производительности, соглашение с поставщиками по вопросам качества
Нормативная стратегия	Выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям	Ответственность за качество, программа новых ценностей, работа в команде, новая культура, ответственность служащего
Аналитическая стратегия	Подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов	Проектная работа, например: по новым системам оплаты; использованию станков; новым информационным системам
Стратегия, ориентированная на действия	Общее определение проблемы, попытка найти решение, которое модифицируется в свете полученных результатов, большее вовлечение заинтересованных людей, чем при аналитической стратегии	Программа мер по снижению количества прогулов и некоторые подходы к вопросам качества

⁶¹ Там же С. 124.

При директивной стратегии принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана. Изменения в этом случае должны быть проведены в сжатые сроки. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям. Применение целесообразно в условиях кризиса и угрозы банкротства, когда организация находится в положении безысходности, а у ее руководителей сильно ограничены возможности маневра и альтернативы выбора способа действий.

Применяя стратегию, основанную на переговорах, руководитель проекта по-прежнему является инициатором изменения, но уже проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения и в случае необходимости пойти на уступки. На осуществление стратегии переговоров уходит дополнительное время — в процессе переговоров сложно предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

При использовании нормативной стратегии («сердца и умы») делается попытка расширить рамки обычных действий по проведению изменений, а именно: помимо получения согласия сотрудников на определенные изменения добиться у них чувства ответственности за осуществление перемен и достижение общих целей организации.

Применение аналитической стратегии предполагает привлечение технических экспертов для изучения конкретной проблемы изменений. С этой целью формируется команда специалистов, включающая экспертов из ведущих отделов или внешних консультантов, работающих под строгим руководством. Обычно подход реализуется под строгим руководством менеджера. Результатом является получение оптимальных с технической точки зрения решений, при этом проблемы сотрудников особо не учитываются.

Стратегии, ориентированные на действия, по своему содержанию близки к аналитической стратегии и отличаются от нее по двум признакам: проблема не так точно определена; вовлеченные в изменения сотрудники образуют группу, на которую менеджер не оказы-

вает сильного влияния. Такая группа апробирует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Выбор стратегии изменений зависит от следующих основных факторов⁶²:

1. Времени, отводимого на осуществление изменений. Чем его меньше у руководства организации, тем более "жесткие" методы предпочтительны, т.е. целесообразен выбор директивной стратегии.

2. Квалификация и опыт сотрудников. Чем выше квалификация, соответствующая ей рыночная востребованность и стоимость персонала, тем более "мягкие" методы надо использовать. Здесь будет более уместен выбор нормативной стратегии или стратегии, ориентированной на действия.

3. Степень и вид ожидаемого сопротивления персонала. Если персонал организован и его сопротивление требует больших усилий и затрат, то целесообразен выбор стратегии, основанной на переговорах. В противном случае эффективней директивная стратегия.

4. Полномочия и возможности руководителя. Без соответствующих полномочий и административных возможностей применение директивной стратегии будет затруднительным делом.

5. Объем информации, требуемой для организационных изменений. Если значительной частью информацией, требуемой для осуществления организационных изменений, владеет персонал, то целесообразна нормативная, или аналитическая, стратегии.

6. Факторы риска, связанные с большой неопределенностью возможных изменений внешней среды. Здесь подходит стратегия, ориентированная на действия.

Более стойкий результат проводимых организационных изменений наблюдается при использовании стратегий, основанных на "мягких" методах.

Модель «переходного периода»

При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом «прорыва». В рамках модели «прорыва» перемены рассматриваются как процесс передвижения организации от настоящего положения к желаемому будущему положению.

⁶²Виханский О.С., Наумов О.С. Менеджмент.М.,2019. С. 346.

нию, которое определяется руководством организации (см. рис. 11.1)⁶³.

В процессе перемен неизбежны противостояния и проблемы. Период времени между настоящим статусом и желаемым в будущем является переходным и, как правило, содержит в себе отдельные черты как настоящего, так и будущего периодов.

Главный элемент модели переходного периода — анализ и прогноз ситуации. То есть, чтобы воплотить переменны, необходимо отчетливо понимать настоящее положение организации, ее будущее положение и те противостояния и проблемы, которые могут мешать процессу перемен. Только благодаря активной оценке настоящего положения управляющие могут составить реальный и выполнимый план действий для достижения поставленных целей и задач.

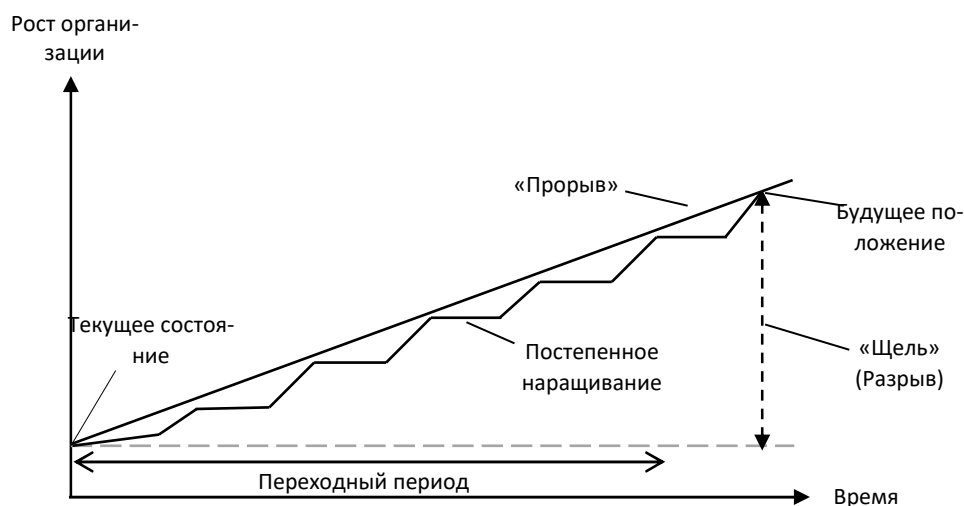


Рис. 11.1. Модели перемен: «модель переходного периода» и «модель постепенного наращивания»

Модель переходного периода будет эффективна в таких организациях, где руководство имеет видение будущего положения организации и готово к активным действиям относительно внешнего мира. В этой связи самым важным является приобщение людей к новому видению, которое влечет за собой понимание и участие в проведении

⁶³ Теория менеджмента / под ред. Л. С. Леонтьевой. М., 2019. С. 115-116.

перемен в большей степени, чем их насильственное подталкивание к новому состоянию.

Модель «постепенного наращивания»

Использование модели «постепенного наращивания» (см. рис. 11.1 выше) возможно в том случае, если управляющий не имеет четкого и ясного представления о желаемой в будущем модели. В этом случае организация предпринимает некоторые опытные, экспериментальные шаги. Используя новую информацию для совершения следующего шага, организация продолжает работать по подобной схеме до момента, когда желаемая модель была бы окончательно спроектирована и модель переходного периода (прорыва) стала бы возможной для реализации.

Началом ломаной кривой, изображающей «постепенное наращивание», так же, как и в модели переходного периода, является текущее состояние, а завершением — будущее положение. Руководством или менеджерами, которые управляют процессом перемен, совершается очередное резкое, но незначительное изменение — шаг. На протяжении некоторого времени происходит наблюдение и анализ за ситуацией после сделанного шага, поэтому наклон кривой никак не изменяется. В случае положительного эффекта после проведения изменения (шага) осуществляется следующее изменение (шаг). И так продолжается, пока не будет достигнута конечная намеченная цель (будущее положение).

Преимущества модели «постепенного наращивания»⁶⁴ :

- позволяет избежать очень многих ошибок при проведении перемен, так как изменения происходят поэтапно, поэтому каждое изменение подвергается тщательному анализу, и все возникшие проблемы и ошибки устраняются в процессе анализа;
- легче преодолеть или снизить возникающее как следствие изменений сопротивление и сопротивление со стороны сотрудников;
- позволяет сократить риски принятия решений, так как на каждом шаге можно провести коррекцию планов действий и стратегии изменений с учетом изменения окружающей среды;

⁶⁴Там же. С. 250.

– позволяет осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом;

– дает возможность выработать цели, которым должна следовать организация, и создать видение будущего положения организации.

Модель «EASIER»

Модель «EASIER» (аббревиатура английских слов Envisioning — создание видения; Activating — активация; Supporting — поддержка; Implementing — внедрение; Ensuring — обеспечение; Recognizing — одобрение, признание) означает буквально «проще». Она основывается на допущении, что диктаторский подход не будет востребован, как и абсолютная демократия.

Допущения по модели:

- все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
- ни одну из составных частей нельзя игнорировать;
- сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее.

Данная модель состоит из шести элементов. Первые три элемента (EAS) в большей степени поведенческие. Элементы IER связаны с вопросами системы и процессов. Все они взаимосвязаны друг с другом, что и объясняет соединяющие их линии: например, любая система контроля в рамках элемента «обеспечение» затрагивает как поведенческие аспекты, так и вопросы системы в целом (см. рис.11.2).

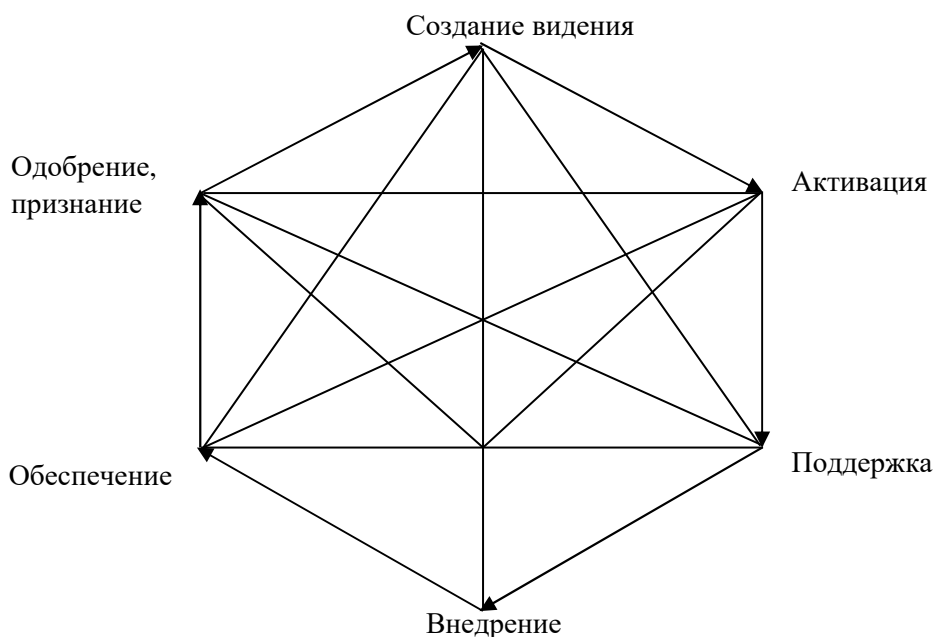


Рис. 11.2. Модель «EASIER»⁶⁵

Смысл создания видения — определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения. Формирование понятного и заслуживающего доверия видения (представления), которое показывает, как будет выглядеть эта часть организации после проведения изменений.

Смысл активации — вызвать приверженность других участников процесса новому видению так, чтобы оно получило широкое признание.

Поддержка — эмоциональная поддержка, когда каждому из участвующих необходимо показывать его важность для всего дела (сопричастность); поддержка с точки зрения необходимых ресурсов, позволяющая удалить все реальные препятствия развитию проекта; и моральная поддержка, дающая возможность показать людям свою уверенность в их способности выполнить возложенные на них задачи.

Под внедрением подразумевается процедура разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий, которые необходимо предпринять для осуществления этих изменений, а также

⁶⁵ Составлено по: Блинов, А. О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями. М., 2017. С. 201.

«встраивание» результатов изменений в другие процессы менеджмента.

Стадия обеспечения включает в себя наблюдение и контроль.

Последним шагом этого процесса является необходимость признания заслуг тех, кто помогает успешному проведению изменений (выплата премий и надбавок к зарплате, вынесение благодарностей и пр.).

Стратегический континуум

Каким образом выбрать стратегию, если при определенных условиях каждая из стратегий имеет определенные преимущества? Для этого следует составить рационально обоснованный список факторов, которые могут повлиять на выбор менеджера. Такими факторами являются⁶⁶ :

- необходимое время для осуществления изменений;
- степень и вид сопротивления, которые можно ожидать;
- сила (полномочия) инициатора изменений;
- объем требуемой информации;
- факторы риска.

Основанием для построения такого списка, названного американскими исследователями Дж. Коттером и Л. Шлезингером *стратегическим континуумом*, является скорость изменений.

Таблица ниже показывает, как скорость изменения связана с организационной политикой.

⁶⁶Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. М., 2019. С. 207-210.

Таблица 11.3

*Стратегический континуум (по Дж. Коттеру
и Л. Шлезингеру)⁶⁷*

Быстрее ←—————→ Медленнее	
Четко спланированное изменение	Нечетко спланированное изменение
Незначительное привлечение других	Значительное привлечение других
Попытка преодолеть любое сопротивление	Стремление свести к минимуму любое сопротивление

При анализе ситуации, связанной с изменением организационной структуры, менеджеры явно или неявно выбирают скорость осуществления изменения, объем предварительного планирования, необходимость привлечения других сотрудников или специалистов, тот или иной подход. Успешное осуществление изменения происходит тогда, когда данный выбор является последовательным и соответствует ключевым особенностям ситуации.

Предполагается, что имеющиеся в распоряжении менеджера варианты попадают в область стратегического континуума. На одном конце континуума стратегия изменения требует быстрого осуществления изменений, четкого плана действий и незначительного привлечения других специалистов. Этот тип стратегии позволяет преодолевать любое сопротивление и в результате должен привести к исполнению задуманного. На другом конце континуума стратегия требует гораздо более медленного процесса изменения, менее четкого плана действий и привлечения помимо специалистов других людей. Этот тип стратегии предназначен для сведения сопротивления к минимуму.

⁶⁷ Там же. С. 301

Чем дальше мы продвигаемся по континууму влево, тем сильнее проявляется тенденция к принуждению и тем меньше стремление использовать другие подходы (особенно участие), и наоборот.

Осуществление организационных изменений, основанных на непоследовательных стратегиях, обычно приводит к возникновению непредсказуемых проблем. Например, изменения, которые не были четко спланированы, но тем не менее осуществлялись быстро, вероятно, окончатся неудачей из-за проявления непредвиденных обстоятельств. Изменения, которые связаны с привлечением большого количества людей и осуществляются при этом очень быстро, обычно либо терпят неудачу, либо не обеспечивают соответствующего участия других.

Положение стратегии изменения в стратегическом континууме зависит от четырех факторов.

1. Степень и вид сопротивления, которое можно ожидать. Чем больше сопротивление при условии равенства других факторов, тем труднее будет преодолеть его и тем в большей степени менеджеру придется "продвигаться" вправо по континууму, чтобы найти способы его снижения.

2. Положение инициатора изменения по отношению к сопротивляющимся, особенно в том, что касается его силы {власти, полномочий). Чем меньшей силой обладает инициатор по отношению к другим, тем больше менеджеру-инициатору изменений придется продвигаться по континууму вправо. И наоборот, чем сильнее позиция инициатора, тем больше он или она могут перемещаться влево.

3. Личность, обладающая соответствующей информацией для планирования и осуществления изменения. Чем сильнее инициаторы изменения предчувствуют, что им понадобятся информация и обязательства со стороны других сотрудников для планирования и осуществления изменения, тем в большей степени они должны перемещаться вправо. Получение полезной информации и обязательств от других требует времени.

4. Факторы риска. Чем больше реальная вероятность риска для реальной организации, для ее выживания (при условии, что данная ситуация не будет изменена), тем больше нужно перемещаться влево.

Организационные изменения, которые игнорируют эти факторы, неизбежно обречены на провал. Распространенной ошибкой менеджеров является то, что они движутся слишком быстро и привлекают слишком мало людей, несмотря на то что они не располагают достаточной информацией, действительно необходимой для планирования изменения.

Поскольку данные факторы оставляют менеджеру определенный выбор положения на "континууме", вероятно, наиболее оптимальным является выбрать точку как можно дальше вправо. Это делается как по экономическим, так и по социальным соображениям. Навязывание изменений людям может иметь слишком много отрицательных побочных эффектов, действующих как в течение короткого, так и длительного времени. Осуществление изменений с использованием стратегии из правой части "континуума" зачастую может быть очень полезным для развития организации и ее сотрудников.

Менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации путем⁶⁸:

- проведения анализа организации, который позволит определить проблемы текущей ситуации и силы, являющиеся возможными причинами возникновения данной ситуации;

- проведения анализа факторов, необходимых для осуществления требуемых изменений. Данный анализ должен быть сконцентрирован на следующих вопросах: кто может сопротивляться изменениям, почему и насколько сильно, кто обладает информацией, необходимой для планирования изменения, чья помощь необходима для осуществления изменения, каковы позиция, положение инициатора изменения по отношению к другим заинтересованным сторонам с точки зрения силы, доверия, способов взаимодействия и т.д.;

⁶⁸Зуб А.Т., Пронина З.Ю. Планирование и проектирование организаций. Теория и практика. М., 2019. С.200.

- выбора стратегии изменения, основанного на предыдущем анализе. Этот выбор уточняет скорость или темп изменения, объем предварительной работы, связанной с планированием, и степень вовлеченности других людей. Он определяет тактику использования различных личностей и коллективов;

- наблюдения за процессом осуществления изменений. Как бы хорошо ни были выбраны тактика и стратегия изменения на первоначальных этапах, часто возникают совершенно неожиданные проблемы в процессе осуществления изменения. Только путем тщательного управления процессом можно своевременно определить непредвиденные эффекты и правильно на них отреагировать.

Личные навыки, безусловно, чрезвычайно важны для данного анализа. Однако даже наиболее выдающиеся личные навыки не смогут компенсировать плохой выбор стратегии и тактики. В деловом мире, который продолжает становиться все более и более динамичным, последствия плохого выбора могут оказаться чрезвычайно суровыми.

Осуществление выбранной стратегии предполагает использование комплекса мероприятий по реализации организационных изменений. Наиболее эффективный путь достижения результатов - использование запланированной стратегии изменений, что позволяет успешно преодолеть неизбежное сопротивление.

Можно выделить несколько групп причин сопротивления стратегическим изменениям, важнейшими из которых являются следующие: эгоистический интерес, связанный с ожиданием личных потерь в результате изменений, неправильное понимание целей стратегических изменений, что проявляется в низком доверии менеджерам, различная оценка последствий осуществления стратегии, которая проявляется в неадекватном восприятии планов, и низкая терпимость к изменениям.

Сопротивление изменениям проявляется на организационном уровне, уровне группы и индивида. Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет мене-

джеру направить усилия в нужном направлении. Однако причины сопротивления стратегическим изменениям отдельного сотрудника могут находиться на любом из этих трех уровней или на всех одновременно.

Существует ряд методов преодоления сопротивления изменениям: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Выбор того или иного подхода определяется как степенью интенсивности сопротивления, так и ситуационными факторами.

Как и говорилось ранее, типичными стратегиями осуществления стратегических изменений являются следующие: директивная стратегия; стратегия, основанная на переговорах; нормативная стратегия; аналитическая стратегия⁶⁹. Не существует универсальных правил для выбора одной из этих стратегий, однако помощь в осуществлении выбора может оказать использование именно метода стратегического континуума.

Мониторинг и контроль процесса изменений

Руководители имеют в своем распоряжении разнообразнейшие методы вмешательства, с помощью которых они способны облегчать развитие и изменения в отдельных людях, группах и организациях.

Существует много различных методик мониторинга и контроля процесса изменений и среди них есть наиболее популярные и часто используемые.

Все методики можно использовать с разными целями и на разных стадиях процесса преобразований: для демонстрации необходимости в переменах, разработки программы действий, снижения сопротивления, помощи людям в решении новых задач в новых условиях, выработки чувства долга, ускорения внедрения, стимулирования инициативы и творческого подхода к достижению первоочередных

⁶⁹Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. М., 2017. С. 489.

целей и т.д.⁷⁰ Знание этих методик частично можно получить, изучая данные исследований и научных публикаций, но чаще всего они вырабатываются на практике.

Мониторинг и контроль является важной составляющей частью процесса управления переменами. Осуществлять постоянный мониторинг необходимо для любого члена организации. Руководство должно не только непосредственно управлять и осуществлять проведение изменений, но и помогать организации в преодолении трудностей, которые могут возникать в процессе перемен.

Для проведения мониторинга можно проводить собрания. Задача собрания как метода вмешательства - обеспечить возможность совместной работы разных людей по данной проблеме. Важно создать соответствующий климат, например проводить собрание на «нейтральной почве», где ни у одной из сторон нет территориального преимущества. Для того чтобы собрания проходили плодотворно, необходимо, чтобы роли и ожидания всех присутствующих были выяснены и определены до встречи.

Руководители могут образовывать временные группы, описанные выше как одно из структурных формирований для руководства процессом осуществления изменений, которые также могут быть использованы для вмешательства. Членство в группе, которой дано особое задание, в сочетании с соответствующей мотивацией и лидерством может оказывать сильный стимулирующий эффект и помогать разработке изменений.

Следуя успешному примеру японских предприятий⁷¹, чтобы улучшить качество товаров, техническое обслуживание, рабочие условия, повысить производительность и т. д., во многих странах стали создавать кружки качества. Это небольшие группы, образованные на добровольной основе (как правило, в той же рабочей зоне), с равным участием всех членов. Кроме коллективного поиска решений

⁷⁰ Ташлыкова Е. В., Петухов Р. Н. Методика и инструменты проведения изменений на высокотехнологических предприятиях // Молодой ученый. — 2015. — №16. — С. 307-310. — URL <https://moluch.ru/archive/96/21617/>

⁷¹ Исикава К.. Японские методы управления качеством. М., 1988 г., С. 98.

технических проблем, связанных с работой, в центре внимания кружка находится взаимное повышение квалификации членов, а также совершенствование общения и человеческого климата.

Постановку целей можно рассматривать как способ вмешательства для оказания содействия в проведении изменений.

В процессе постановки целей возникают различные проблемы, такие как борьба за ограниченные ресурсы или расхождения по вопросу целей организации.

Для содействия изменениям часто применяют такие методы вмешательства, как инструктирование и дача рекомендаций.

В любых источниках информации способы помощи в осуществлении изменений описываются независимо друг от друга. Однако лишь очень редко один частный метод или подход позволяет успешно осуществить перемены в организации. Во многих случаях руководителям и менеджерам приходится использовать несколько способов вмешательства. Опытные руководители гибко используют методы вмешательства для поддержки изменений и применяют одновременно несколько методов, если это целесообразно. Как правило, выбор более эффективен, если окончательное решение принимается не на начальной стадии, а позднее.

Возможная ошибка - выбрать неправильную методику в самом начале процесса изменения, быстро вызвать массу разочарований, но продолжать ее и упрямо придерживаться, хотя она никуда не ведет. При выборе подхода к решению проблемы и осуществлению организационных изменений обычно подчеркивают разницу между «закрытыми» и «открытыми» проблемами, которые испытывает организация. В зависимости от этой классификации руководитель и менеджеры выбирают комплекс наиболее подходящих, по их мнению, методов.

«Закрытая» проблема имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, а также таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности. На такую проблему не влияет, кто

работает в данном организационном подразделении, и все, что нужно для ее решения, находится под прямым контролем того, кто ею занимается. Например, руководитель или консультант могут установить со значительной точностью, следует ли заменить станок другим, более производительным, но более сложным и дорогостоящим. После того как решение найдено и осуществлено, обычно проблема «закрывается».

«Открытая» проблема имеет несколько возможных решений, на возникающие вопросы нет четкого ответа.

Менеджеры должны тщательно планировать, чтобы не было перегрузки информацией. Следует следить как за процессом, так и за содержанием обратной связи.

Контрольные вопросы

1. Какие два основных типа стратегий выделяют Г. Минцберг и Дж. Уотерс?
2. В чем разница между продуманными и предполагаемыми стратегиями?
3. Какие тенденции в управлении организациями породили мировые события на рубеже XX и XXI вв.?
4. С каких сторон можно рассматривать стратегию организационных изменений?
5. Какие группы стратегий организационных изменений существуют?
6. Чем аналитическая стратегия отличается от стратегии, ориентированной на действия?
7. От каких факторов зависит выбор стратегии изменений?
8. В чем сущность модели «переходного периода»?
9. Каковы преимущества модели «постепенного наращивания»?
10. Как расшифровывается аббревиатура «EASIER»?
11. Из каких шести элементов состоит модель «EASIER»?
12. Каково содержание модели «EASIER»?

13. Что такое стратегический континуум?
14. Какова роль мониторинга и контроля в процессе управления переменами?
15. Что такое «закрытые» и «открытые» проблемы?

Практическая часть

Тематика докладов

1. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
2. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
3. Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации.
4. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.

Ситуационное задание для группового решения

Попробуйте проанализировать и дать ответы на следующие вопросы:

1. В каких аспектах вашей жизни вам хотелось бы произвести улучшения?
2. Каких элементов достаточно? Каких не хватает?
3. Что нужно усилить? Что вызывает максимальное сопротивление переменам?
4. Как могла бы измениться ваша жизнь с этими новыми переменами?
5. Как вы поймете, что перемены уже наступили⁷²?
6. Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»⁷³

⁷² Источник: Дытынченко Е. Формула перемен: [электронный ресурс]. URL: <https://kolesogizni.com/razvitie/formula-peremen>

⁷³ Источник: электронный ресурс: http://www.aup.ru/books/m17/5_2.htm

Ваша реакция и ответ: _____

7. Проанализируйте ситуацию и предложите варианты решения данной проблемы: Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в сложившейся ситуации в организации. Ваши коллеги — руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль⁷⁴. На очередном собрании вы решаете объявить _____

Тесты

Вариант 1

1. На наличие каких типов стратегий указывают Г. Минцберг и Дж. Уотерс?

1. продуманные, неотложные;
2. срочные, поздние;
3. предполагаемые, продуманные;
4. срочные, неотложные.

2. Что является условием для реализации преднамеренной стратегии?

1. слаженная организационная структура;
2. ясные намерения организации в плане осуществления изменений;
3. согласованность исполнителей;
4. разобщенность в коллективе.

3. Какие факторы учитывает стратегия изменений?

1. темп осуществления изменений;
2. центральное или местное сосредоточение сил;
3. использование внешних агентств;
4. все варианты ответов верны.

⁷⁴ См. там же.

4. Выберите одну из тенденций в управлении организациями, порожденную мировыми событиями XX и XXI вв.:

1. международная торговля;
2. падение экономической мощи стран с развивающейся экономикой;
3. бурное развитие интернет-технологий;
4. профицит природных ресурсов.

5. Что из перечисленного является стратегической целью организации?

1. создать продукт;
2. завоевать рынок;
3. удовлетворить потребность;
4. все варианты верны.

Вариант 2

1. Совокупность процессов, реально происходящих в организации с учетом особенностей внешнего и внутреннего окружения - это:

1. стратегия как факт;
2. стратегия как схема;
3. стратегия как замысел;
4. стратегия как наука.

2. На решение какой задачи может быть направлена реализация стратегии организации?

1. установление приоритетности среди административных задач;
2. установка оборудования;
3. сбор информации для осуществления закупок;
4. все варианты верны.

3. Основным параметром, используемым при выборе стратегии, является:

1. качество проводимых изменений;
2. стоимость изменений;
3. скорость проведения изменений;
4. период проведения изменений.

4. Какие типы стратегий существуют?

1. директивная, стратегическая, ориентированная на действия;
2. аналитическая, композиционная, периодическая;
3. директивная, нормативная, аналитическая;
4. директивная, аналитическая, срочная.

5. За кем остается принятие решений при директивной стратегии?

1. за менеджером;
2. за руководителем проекта;
3. за командой проекта;
4. все решения принимаются совместно.

Вариант 3

1. В чем заключается подход в директивной стратегии?

1. признание законности интересов других участвующих в изменениях сторон, возможность уступок;
2. навязывание изменений со стороны менеджера, который по второстепенным вопросам может «торговаться»;
3. подход, основанный на четком определении проблемы; сбор, изучение информации, использование экспертов;
4. выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям.

2. При каких условиях лучше всего подходит директивная стратегия?

1. при благоприятных условиях;
2. при наличии неслаженного коллектива;
3. при наличии властного руководителя;
4. в условиях кризиса и угрозы банкротства.

3. Кого привлекают при реализации аналитической стратегии?

1. обычных работников;
2. менеджеров;
3. технических экспертов;
4. консультантов.

4. Стратегия данного типа берет свое начало в организационных анклавах: действующие лица, слабо связанные с остальной организацией, самостоятельно определяют свой образ действий в отсутствии намерений центрального руководства или организации в целом или в прямом противоречии с ними. Это стратегия:

1. основанная на идеологии;
2. несвязанная;
3. процессная;
4. зонтичная.

5. Принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана при _____ стратегии.

1. директивной;
2. ориентированной на действия;
3. нормативной;
4. аналитической.

Вариант 4

1. Фактором выбора стратегии является:

1. стоимость введения;
2. время на осуществление изменений;
3. число сотрудников;
4. все ответы верны.

2. При использовании модели «переходного периода» переход к переменам осуществляется методом:

1. «прорыва»;
2. «отрыва»;
3. «перехода»;
4. «ухода».

3. Главный элемент модели переходного периода:

1. период изменений;
2. анализ и прогноз ситуации;
3. скорость перемен;

4. все варианты неверны.

4. Когда возможно использование модели «постепенного наращивания»?

1. когда управляющий уверен в желаемом результате;
2. когда управляющий готов к изменениям;
3. когда управляющий отказывается от предыдущей модели;
4. когда управляющий не имеет четкого представления о желаемой в будущем модели.

5. Как в модели «постепенного наращивания» называется изменение?

1. «скачок»;
2. «период»;
3. «шаг»;
- 4 «точка».

Вариант 5

1. Выделите одно из преимуществ модели «постепенного наращивания»:

1. относительная дешевизна реализации;
2. простота;
3. снижение сопротивления сотрудников к изменениям;
4. снижает уровень ответственности руководителя.

2. Какие допущения используются в модели «EASIER»?

1. все элементы модели взаимосвязаны друг с другом;
2. ни одну из составных частей нельзя игнорировать;
3. сам процесс внедрения должен быть спланирован заранее;
4. все варианты ответов верны.

3. Дополните фразу: «Модель «EASIER» состоит из ___ элементов».

1. 3;
2. 6;
3. 7;
4. 5.

4. Какую поддержку оказывает элемент модели «EASIER» «Поддержка»?

1. техническую;
2. эмоциональную;
3. моральную;
4. все варианты верны.

Вариант 6

1. Стадия обеспечения «EASIER» включает в себя:

1. эмоциональную поддержку;
2. наблюдение и контроль;
3. процедуру разбиения процесса проведения изменений на множество отдельных действий;
4. определение как, каким образом и для чего нужно осуществлять изменения.

2. Что такое стратегический континуум?

1. список факторов, влияющий на выбор менеджера;
2. собрание ответственных людей;
3. научное исследование;
4. решение о дальнейшем введении стратегии.

3. Основанием для построения стратегического континуума является:

1. факторы риска;
2. объем требующейся информации;
3. степень сопротивления;
4. скорость изменений.

4. Каким образом менеджер может увеличить свои шансы на успешное осуществление изменений в организации?

1. непрерывно анализировать факторы и процесс осуществления изменений;
2. нанять большее число сотрудников для работы с изменениями;
3. самостоятельно контролировать осуществление изменений;
4. все ответы верны.

5. Какова причина сопротивления стратегическим изменениям?

1. эгоистический интерес, связанный с ожиданием личных потерь;
2. низкое доверие к начальству;
3. неправильное понимание целей стратегических изменений;
4. все ответы верны.

Вариант 7

1. На каком уровне проявляется сопротивление изменениям?

1. на уровне индивида;
2. на уровне группы;
3. на организационном уровне;
4. на всех уровнях.

2. Назовите метод преодоления сопротивления изменениям:

1. игнорирование проблемы;
2. участие и вовлеченность персонала;
3. найм нового персонала;
4. переход к сотрудникам других задач.

2. Для чего можно использовать методики мониторинга и контроля процесса изменений?

1. для демонстрации ненужности перемен;
2. для снижения инициативы работников к творчеству;
3. для выработки чувства долга;
4. все варианты неверны.

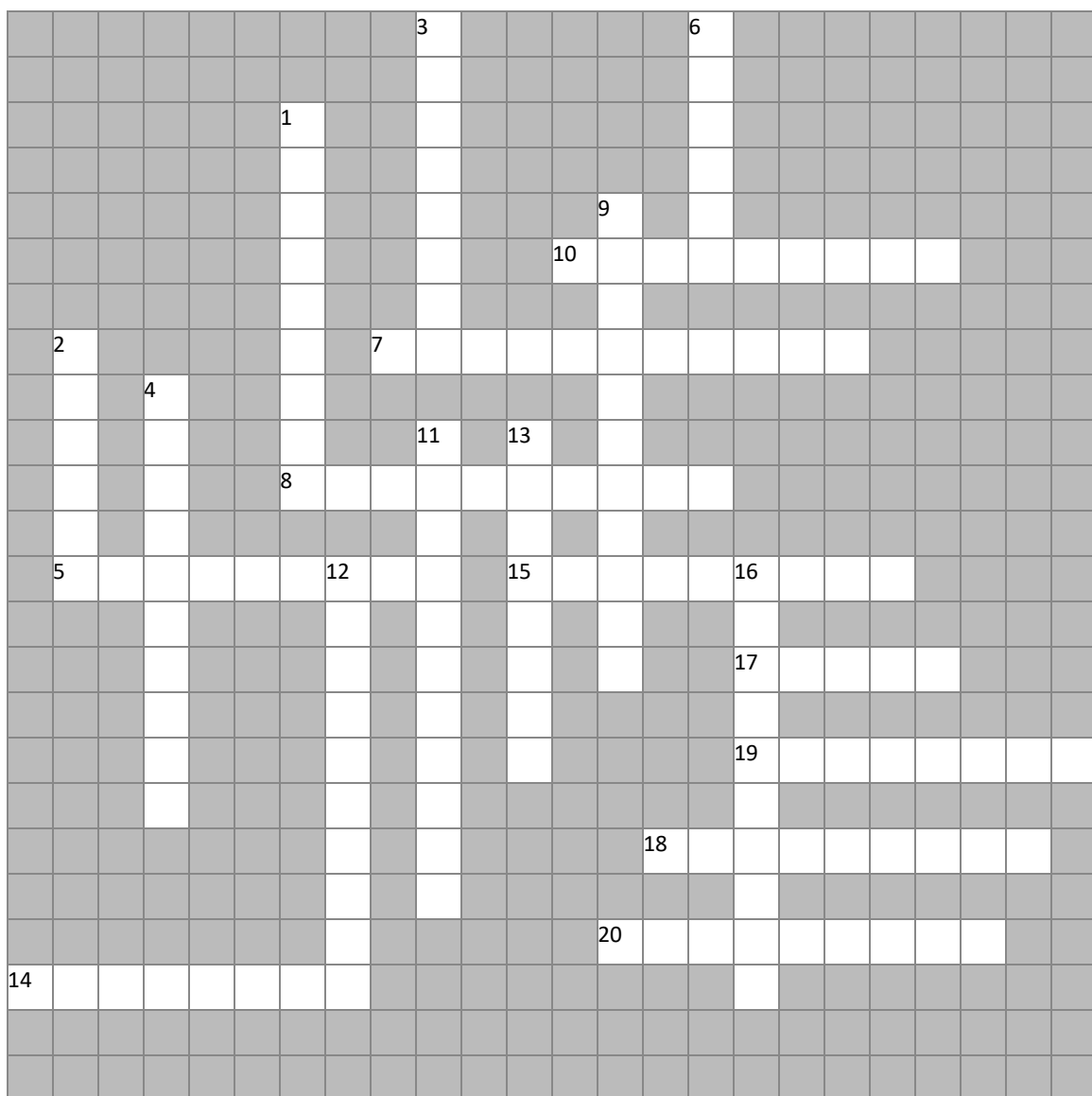
3. Как называются небольшие группы, образованные на добровольной основе, с равным участием всех членов в целях поиска решений технических проблем и взаимного повышения квалификаций?

1. собрания;
2. отделы;
3. подразделения;
4. кружки качества.

4. Осуществить прорыв наиболее эффективным способом, с наименьшими негативными последствиями для руководства, персонала и организации в целом позволяет:

1. модель «переходного периода»;
2. модель «EASIER»;
3. модель «постепенного наращивания»;
4. стратегический континуум.

Кроссворд



По вертикали

1. Непрерывная совокупность, длительность или последовательность – это?
2. С помощью этого метода осуществляется переход к переменам при использовании модели «переходного периода»?
3. Руководитель, управляющий, начальник, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации.
4. Стратегия данного типа берет свое начало в процессе: руководство контролирует аспекты стратегии, связанные с процессами, оставляя аспекты, связанные с содержанием, другим действующим лицам.
6. Деятельность, направленная на систематическое получение прибыли – это?
9. Стратегия, подход которой являются выяснение общего отношения к изменению, частое использование внешних агентов по изменениям.
11. При этой стратегии принятие решений остается за руководителем проекта, который осуществляет изменения, не отступая от первоначально разработанного плана.
12. Незапланированная стратегия, возникающая в результате реагирования на происходящие изменения и непредвиденные обстоятельства.
13. Одна из основных функций системы управления, осуществляемая на основе наблюдения за поведением управляемой системы с целью обеспечения оптимального функционирования последней.
16. Стратегия данного типа берет свое начало в окружении: окружение диктует линию поведения посредством прямого навязывания либо неявно ограничивая свободу выбора организации.

По горизонтали

5. Процедура «встраивания» результатов изменений в другие процессы менеджмента.
7. Стратегия, основанная на результатах стратегического анализа и планирования, т.е. являющиеся результатом применения рациональной модели.
8. Система постоянного наблюдения за явлениями и процессами, проходящими в окружающей среде и обществе, результаты которого

служат для обоснования управленческих решений по обеспечению безопасности людей и объектов экономики.

10. Общее согласие по спорным вопросам, когда ни у одной из сторон нет существенных возражений.

14. Какой вид проблем имеет несколько возможных решений, а на возникающие вопросы нет четкого ответа?

15. Сравнительно устойчивое направление развития определенного явления.

17. Какое обозначение имеет горизонтальная ось графика моделей «переходного периода» и «постепенного наращивания»?

18. Стратегия данного типа берет свое начало в ограничениях: руководство, лишь частично контролирующее деятельность организации, определяет стратегические границы и цели, в рамках которых остальные действующие лица реагируют на воздействия со стороны друг друга или со стороны сложного и, возможно, непредсказуемого окружения.

19. Какой вид проблем имеет единственное решение, которое можно найти с помощью логического проблемного анализа, а также таких методов решения проблем, как анализ затрат и результатов и вычисление точки безубыточности?

20. Тот или иной подход, выбранный в зависимости от обстоятельств.

Рекомендуемая литература

1. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник/А.Т.Зуб —Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 384 с.

2. Ружанская, Л. С. Теория организации : учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. - 3-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2017. — 200 с.

3. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195.

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ РЕФЕРАТОВ И ДОКЛАДОВ НА СЕМИНАРЫ

Рассматриваемая студентом тема является его самостоятельным исследованием и выполняется на компьютере – основные параметры оформления: шрифт Times New Roman; 14 кегль (внутри графических материалов не ниже 10); межстрочный интервал – 1,5; параметры страницы: слева – 3 см, справа – 1,5 см, сверху и снизу – 2,5 см; нумерация страниц – правый нижний угол; заголовки – все жирно: разделы – прописными буквами, подразделы – строчными; титульный лист обязателен; для организации подстрочных ссылок необходимо указывать порядковый номер литературного источника и страницу.

Из предложенного списка вопросов к каждому разделу в докладе раскрывается любой один.

Объем доклада не должен быть меньше 12 страниц компьютерного текста, внутри которого обязательно должны быть приведены минимум три графических материала (рисунки, таблицы).

В конце работы приводится список литературы (не менее 5 источников).

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Применение моделирования при разработке управленческих решений: за и против.
2. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
3. Использование различных методов разработки и принятия управленческих решений при решении конкретной управленческой задачи.
4. Проблемы, возникающие при реализации конкретного управленческого решения.
5. Прогнозирование как элемент процесса разработки управленческого решения.
6. Экспертные оценки и их роль в управлении.
7. Российские особенности процесса разработки и принятия управленческих решений.
8. Неформальные (качественные) методы разработки и принятия управленческих решений.
9. Условия и факторы качества управленческих решений.
10. Информационная поддержка принятия управленческих решений.
11. Использование математических моделей при решении проблем управления запасами.
12. Целевая ориентация управленческих решений.
13. Принятие решений в управлении проектами.
14. Влияние особенностей бизнеса на процесс разработки управленческих решений.
15. Адаптация экономико-математических моделей к реальным условиям функционирования предприятия.
16. Роль психологического фактора при разработке управленческих решений.
17. Диагностика проблем как важный этап процесса принятия решения.
18. Поведенческие модели принятия управленческих решений.
19. Особенности разработки управленческих решений в группе.
20. Использование транспортной задачи и ее модификаций для повышения эффективности работы предприятия.
21. Особенности принятия решений по управлению персоналом.

22. Системы массового обслуживания и их роль в повышении эффективности работы торговых предприятий.

23. Использование математических моделей для решения задач оптимального распределения ресурсов.

24. Проблемы, возникающие при разработке и принятии управленческих решений.

25. Оценка эффективности управленческого решения.

ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

1. Важность принятия решений в современном мире.
2. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
3. Сущность и содержание управленческого решения.
4. Решение как подход к разрешению проблемы.
5. Функции управленческого решения.
6. Социальное и экономическое содержание управленческого решения.
7. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
8. Принципы разработки управленческого решения.
9. Основные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
10. Сущность управленческих проблем и их решения.
11. Понятие управленческого решения, его особенности и отличия от других видов решений.
12. Классификация управленческих решений.
13. Формы подготовки управленческих решений.
14. Формы реализации управленческих решений.
15. Понятие информации. Классификация информации по видам источников.
16. Требования, предъявляемые к информации. Информационные системы. Коммуникационный процесс. Коммуникационные сети и виды управленческих связей.
17. Основное назначение моделей при разработке управленческих решений. Базовые типы моделей.
18. Построение моделей. Значение моделирования в процессах разработки управленческих решений.
19. Целевая ориентация управленческих решений. Цели как основа технологий подготовки, принятия и реализации решений.
20. Основные технологии в процессах разработки управленческих решений.
21. Инициативно-целевая технология.
22. Программно-целевая технология.
23. Регламентная технология.

24. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
25. Понятие, содержание и стадии процесса разработки управленческих решений.
26. Понятие и стадии государственного управления.
27. Принятие государственных решений в процессе государственного управления.
28. Понятие и признаки государственных решений.
29. Виды государственных решений.
30. Политические решения.
31. Административные решения.
32. Стратегические решения.
33. Стандартные и креативные решения.
34. Принятие и исполнение государственных решений в условиях федеративного устройства Российской Федерации.
35. Субъекты принятия и исполнения государственных решений на федеральном уровне государственного управления.
36. Субъекты принятия и исполнения государственных решений на региональном уровне государственного управления.
37. Целеполагание как этап принятия государственного решения.
38. Роль прогнозирования в процессе принятия государственного решения.
39. Определение исполнителей государственных решений (планирование).
40. Государственные программы как комплекс государственных решений.
41. Формы непосредственного принятия населением решений и формы участия населения в принятии решений по вопросам местного значения.
42. Особенности и формы принятия решений представительным органом местного самоуправления.
43. Особенности и формы принятия решений местной администрацией.
44. Общая характеристика процесса исполнения государственных решений.
45. Особенности исполнения нормативно-правовых решений.

46. Особенности исполнения политических решений.
47. Особенности исполнения административных решений.
48. Понятие и основные задачи мониторинга и контроля исполнения государственных решений.
49. Понятие и виды эффективности государственного управления.
50. Показатели для оценки эффективности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

СПИСОК ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ / ЗАЧЕТУ

1. Понятия «развитие», «организационное развитие» «стратегия».
2. Виды изменений.
3. Причины организационных изменений.
4. Процесс изменений, основные характеристики.
5. Политики изменений: понятие, виды их сущность.
6. Основные модели управления изменениями.
7. Модель переходного периода.
8. Модель постепенного периода.
9. Модель «EASIER».
10. Модель управления изменениями с позиции процессно-системного подхода.
11. Модель Карнеги как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
12. Модель инкрементального процесса принятия решения как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
13. Модель «мусорного ящика» как один из подходов к процессу принятия решений в условиях реализации изменений в организации.
14. Причины сопротивления изменениям.
15. Модель «силового поля» К. Левина.
16. Методы преодоления сопротивления изменениям.
17. Модель жизненного цикла А. И. Пригожина.
18. Модель жизненного цикла И. Адизиса.
19. Модель организационного развития Л. Данко.
20. Модель развития и кризисов роста организации Л. Грейнера.
21. Условия рационального управления организационными изменениями по этапам жизненного цикла организации.
22. Модель жизненного цикла Р. Л. Дафта.
23. Модель Р. Липитта.
24. Мониторинг и контроль процесса изменений.
25. Концепция «обучающейся организации».

26. Теория создания организационного знания И. Нонаки и Х. Такеучи.
27. Лидер команды стратегических изменений.
28. Основные этапы развития команды стратегических изменений.
29. Принципы создания команд для стратегических изменений.
30. Эффективность работы команды.
31. Роль коучинга в процессе организационных перемен.
32. Понятие, принципы, виды коучинга.
33. Этапы коучинга организационных изменений.
34. Стратегии осуществления изменений.
35. Модель преобразования бизнеса Ф. Гуияра и Дж. Келли.
36. Теория Е и теория О организационных изменений.
37. Модель «кривой перемен» Дж. Дакка.
38. Концепция «Шесть сигм» как инструмент управления изменениями.
39. Бенчмаркинг. Этапы бенчмаркингового проекта.
40. Применение сбалансированной системы показателей для оценки эффективности организационных изменений.
41. Диаграмма Исикавы.
42. Модель организационных изменений Курта Левина.
43. Концепция организационного развития.
44. Риски управления изменениями.
45. Внешние причины изменений.

СПИСОК ВОПРОСОВ И ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ

Английское слово «менеджмент» происходит от латинского слова «манус», которое на русском языке означает?

Рука.

Вклад школы научного управления в развитие теории и практики менеджмента заключается?

В создании системы научной организации труда, основанной на анализе процессов труда рабочих и их организации.

Под открытой системой в менеджменте понимается система?
Взаимодействующая с внешней средой.

К какой школе менеджмента относится Г. Эмерсон?
Школа научного менеджмента.

Функцией чего является неопределенность внешней среды?
Недостатка информации для принятия решений.

Какие черты не характерны для стратегического управления?
Выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды; первоочередное внимание внутренним процессам в организации.

Конечной целью менеджмента является:
Обеспечение прибыльности фирмы.

Менеджмент – это:
Наука, изучающая управление интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми и материальными ресурсами.

Одной из основных функций менеджмента является:
Планирование.

К какому типу построения управления относится следующая ситуация: «Строительство трубопровода включает в себя ряд технологических операций: подготовительные работы, земляные работы (устройство траншей), сварочные работы (сварка труб в нитку), изоляция и укладка трубопровода в траншею и др.? Руководство производством каждого вида работ возложено на начальника специального строительного управления. Информация о каждом процессе поступает управляющему строительным трестом, а от него – начальнику управления»?

- А) матричная система управления;
- Б) функциональная система управления;
- В) *линейная система управления;*
- Г) ни одна система не подходит.

Какой из подходов не относится к известным школам в управлении?

- А) научное управление;
- Б) административное управление;
- В) *новая экономическая политика;*
- Г) человеческие отношения.

Является ли управление производительным трудом?

- А) да, так как управление создает новую стоимость;
- Б) нет, это всего лишь надзор и контроль;
- В) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства;

Г) *да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового механизма.*

Высшим достижением школы научного управления является разработка:

- А) методов мотивации труда;
- Б) методов математического моделирования;
- В) *анализа рабочих операций;*
- Г) способов психологической совместимости работников.

Определите принципы, лежащие в основы менеджмента?

- А) единоначалие, мотивация, лидерство, обратная связь;
- Б) научность, ответственность, правильный подбор и расстановка кадров;
- В) экономичность, обратная связь, единоначалие, мотивация;
- Г) *все перечисленное.*

В практическом менеджменте под термином «лидерство» предполагают ... лидерство.

- А) проектное;
- Б) деструктивное;
- В) программно-целевое;
- Г) *неформальное.*

Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами?

Линейная поточная схема.

Когда сотрудник получает дополнительное вознаграждение за перевыполнение нормы – это:

Стимулирование.

Корпоративная культура основана:

На разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях.

Качество продукции или услуг определяется:

Реакцией потребителей.

Из каких составляющих складывается менеджмент?

- А) стратегическое управление, контроль;
- Б) оперативное управление;
- В) контроль, оперативное управление;
- Г) *все перечисленное.*

При формировании структур управления необходимо принимать во внимание следующее:

А) сколько может потребоваться уровней управления, насколько формальным должно быть взаимодействие;

Б) степень централизации, все ли вопросы должно решать высшее руководство;

В) сложность организационной структуры;

Г) *количество уровней управления. Степень формальности их взаимодействия. Степень централизма. Сложность организационной структуры.*

Горизонтальные связи в структуре управления организации являются одноуровневыми и носят характер:

Согласования.

Принципы управления в теории менеджмента – это...

А) получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке;

Б) оптимизация времени выполнения работ;

В) дробление основных функций управления;

Г) *правила, нормы, предписания к действию.*

Характеристика менеджмента в организации НЕ включает...

А) *установление целевых установок для конкурентов;*

Б) управление внешней и внутренней средой;

В) лидерство, мотивацию, управление конфликтами;

Г) использование методов управления.

Объединение в непротиворечивый процесс удовлетворения потребностей клиента в менеджменте организации обеспечивают цели...

А) высшего руководства;

Б) организации (общие и специфические);

В) ведущих конкурентов;

Г) *поставщиков основных ресурсов.*

Правило – это:

А) последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;

Б) *гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации;*

В) конкретно сформулированный опыт прошлого;

Г) последовательность операций.

Что такое «побуждение»?

А) условия, в которых человек вынужден осуществлять конкретную деятельность;

Б) *ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность и сконцентрированное на достижение цели (желание сделать что-либо);*

В) принуждение кого-либо к определенной деятельности;

Г) создание заинтересованности кого-либо в конкретной деятельности.

Процедура – это:

А) *последовательность действий, которые следует предпринимать в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению;*

Б) последовательность конкретных действий, которые следует выполнять в единичной специфической ситуации;

В) использование опыта прошлого;

Г) гарантированное выполнение конкретных действий.

Партисипативность – это:

А) распределение прибыли в связи с ростом производительности;

Б) проектирование и перепроектирование работ;

В) *вовлечение работников в анализ проблем и их решения;*

Г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам.

Какие могут быть функциональные последствия конфликтов в организации?

Более эффективное принятие решений в организации.

Какие организационные структуры являются более адаптивными к изменениям рынка?

Продуктовая, сетевая.

Какие черты не характерны для механистического типа организации?

Амбициозная ответственность.

Какие элементы образуют среду прямого влияния?

Конкуренты, поставщики.

Каким образом должна измениться организационная культура при уменьшении масштаба контроля в организации?

Она станет более демократичной.

Каким образом влияние через страх можно использовать в отношении квалифицированных работников?

Запугивая возможностью ущемления самолюбия.

Целью контроля является:

- А) проверка выполнения плана;
- Б) сбор статистических сведений;
- В) усиление зависимости подчиненных;
- Г) *обеспечение руководства информацией для корректировки плана.*

Объектом управленческого решения является:

- А) исполнитель решения;
- Б) *лицо, принимающее решение;*
- В) документ, утверждаемый менеджером;
- Г) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.

Субъектом управленческого решения является:

- А) *работник организации, чья проблема решается руководителем;*
- Б) лицо, принимающее решение;
- В) эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения;
- Г) документ, утверждаемый менеджером.

Что относится к формам разработки управленческих решений?

- А) приказ;

- Б) бизнес-план;
- В) *метод сценариев*;
- Г) PESTE-анализ.

Изложите основные требования к управленческому решению:

- А) должно быть своевременным;
- Б) иметь четкую целевую направленность;
- В) иметь параметры для внутреннего и внешнего контроля;
- Г) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;
- Д) *все варианты.*

Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

- А) установлением некоего среднего в результате спора двух сотрудников;
- Б) *уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой;*
- В) принятием решения аудитивно, учитывающего мнения всех заинтересованных сторон;
- Г) уменьшением выгоды.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличает следующее:

Временные рамки, конкретный критерий.

Целью классической школы управления было:

Создание универсального принципа управления.

Целью контроля является:

Обеспечение руководства информацией для корректировки плана.

К основным требованиям, предъявляемым к управленческим решениям, относится:

Правомочность.

Степень достижения социальных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами отражает:

Социальную эффективность управленческого решения.

К какому типу ролей менеджера по Г. Минцбергу относится роль «устраняющего проблемы»?

Роли, связанные с принятием решений.

К классификации по типу взаимодействия организации с внешней средой относится:

Органическая.

К классификации по типу взаимодействия организации с человеком относится:

Корпоративная.

К классификации по типу взаимодействия подразделений в организации относится:

Матричная.

Какие существуют структурные способы разрешения конфликтов?

Интеграционные механизмы.

Какую основную задачу ставили и решали представители школы научного менеджмента?

Определение функций и принципов эффективного менеджмента.

Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью?

Создание универсальных принципов управления.

Процесс принятия решений начинается с ...

Выявления проблемы.

Чем характеризуется компромисс при принятии решения?

Уменьшение выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой.

Из перечисленных пунктов:

1. Выработка четких, кратких целей.
2. Выработка целей снизу вверх.
3. Реалистичный план, пути его реализации, контроль и оценка результатов и контроль.
4. Корректировка принятых планов, оценка результатов и контроль.

К основным стадиям управления относятся:

- А) 1, 2, 3;
- Б) 2, 3, 4;
- В) 1, 3, 4;
- Г) 1, 2, 3, 4.

Почему методы прямого принуждения и страха наказания вытесняются методами социального принуждения?

- А) *механизм принуждения перестал обеспечивать развитие производства;*
- Б) стало невыгодно содержать большой штат сотрудников;
- В) трудно подготовить менеджера, способного эффективно их использовать;
- Г) рабочее движение добилось определенной защищенности рабочих от прямого принуждения.

Линейная организационная структура управления персоналом предполагает:

- А) двухуровневое руководство, существующее в небольших организациях;

Б) множественность подчиненности персонала разным руководителям в соответствии с кругом решаемых задач;

В) временную основу работы, повышение многозвенности оргструктуры;

Г) *относительную автономность в работе, простую одномерность связей, возможность самоуправления.*

Инновационный менеджмент – это...

А) самостоятельная наука;

Б) совокупность методов управления персоналом;

В) совокупность методов и форм управления инновационной деятельностью;

Г) *фундаментальное исследование.*

Классическая (административная) школа в управлении ставила своей целью:

А) рассмотрение администратора как профессии;

Б) согласование работы финансового аппарата на предприятии с производством и маркетингом;

В) создание нового стиля управления;

Г) *создание универсальных принципов управления.*

В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью _____ эффективности.

А) *показателей;*

Б) норм;

В) нормативов;

Г) критериев.

Принцип теории «Зет», являющийся приоритетом для повышения производительности труда ...

А) отказ от увольнений;

Б) ротация кадров;

В) нацеленность на обеспечение благосостояния всех сотрудников;

Г) *участие и руководства и работников в принятии решений, касающихся их работы.*

Процесс определения эффективности управления организацией должен начинаться с процедуры:

Выбора критерия и показателей оценки эффективности.

Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимной связи событий представляет собой метод:

Метод «Дерево решений».

Планирование действий – это:

Создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации.

Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

Неправильной последовательности действий.

Какова причина, по которой требуется проверка результата принятого решения?

Если решение хорошее, вы будете знать, что делать в аналогичной ситуации, если плохое – будете знать, что не следует делать.

В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является..

- А) интуитивным.
- Б) основанным на суждении.
- В) аналитическим.
- Г) рациональным.

Из перечисленных пунктов:

1. Предоставляет руководству информацию, необходимую для планирования в будущем;
2. Сравнение фактически полученных и требуемых результатов;
3. Способствует мотивации персонала.

К функциям заключительного контроля относятся:

- А) 1, 2;
- Б) 2, 3;
- В) только 1;
- Г) 1, 2, 3.

Тактика – это:

- А) долгосрочная стратегия;
- Б) *краткосрочная стратегия;*
- В) среднесрочный план, результаты проявляются через 3 – 4 года;
- Г) среднесрочный план, результаты проявляются через 1 – 2 года;

К функциям стратегического уровня управления не относится:

- А) проектирование организации;
- Б) прогноз;
- В) *учет запасов сырья;*
- Г) анализ динамики рынка.

Кто был основателем административной школы?

А. Файоль.

К функциям оперативного уровня управления не относится:

- А) регулирование;
- Б) учет;
- В) *проектирование структуры организации;*
- Г) контроль;

Обязательным следствием этапа проверки управленческого решения должен быть процесс, связанный с...

- А) *проведением корректировки деятельности организации;*
- Б) организацией выполнения решения;
- В) планированием реализации решения на будущий период.

Чем отличаются миссия и цели организации?

Степенью конкретизации.

Целью планирования деятельности организации является:

Определение целей, сил и средств.

Матрица Бостонской консультационной группы основана на анализе характеристик:

Доля рынка и темп роста спроса.

В каких случаях обращаются к качественным методам прогнозирования?

Нехватка информации, получаемой количественными методами прогнозирования.

В какой модели проектирования работ используется командный подход?

Социотехническая схема.

В чем заключаются особенности кибернетизации относительно автоматизации?

Включение в алгоритм этапа использования интеллекта, т. е. способность решать неформализованные задачи и находить выход в непредвиденных ситуациях.

К какой модели принятия решений относится выбор удовлетворительного варианта действия?

Ограниченная рациональность.

Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по Файолю?

Независимость суждения менеджеров по отдельным направлениям (программам).

В каких ситуациях, по теории Фидлера, лучше подходит стиль руководства, ориентированный на отношения?

Умеренно благоприятных.

Идеи теории мотивации А. Маслоу больше всего связаны с...

Общими потребностями сотрудника.

Какой метод принятия решения можно рассматривать как неформальный?

Мозговой штурм.

«Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия

принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

Теории ожидания Врума.

Какой метод разрешения межличностных конфликтов в модели Блэйка-Моутона максимально ориентирован на решение задачи?

Компромисс.

Ключевым фактором в любой модели управления являются:

Люди.

Какой из стилей лидерства, по мнению Р. Лейкерта, максимально ориентирован на отношения?

Партисипативный.

Какой механизм координации в модели Г. Минцберга используется в дивизиональной структуре?

Непосредственное.

Какой стиль руководства отражает теория «Х» Мак-Грегора?

Авторитарный.

Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры организации?

Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников.

Какой ученый первым выделил роль разделения труда в становлении современной экономики и организации?

А. Смит.

Какой элемент организационной конфигурации Г. Минцберга связан с разработкой стандартов и нормативов?

Техноструктура.

Какой элемент относится к числу связующих процессов в процессном подходе?

Принятие решений.

Какому типу организации, согласно У. Оучи, свойственна неспециализированная карьера?

Японской.

Какая функция не свойственна процессному подходу к управлению по Файоллю?

- А) планирование работ;
- Б) организация работ;
- В) *независимость суждений менеджеров по отдельным направлениям (программам);*
- Г) контроль.

Развитию принципов научного управления в США способствовало:

- А) трудолюбие свободных граждан;
- Б) поддержка Англии;
- В) *формирование крупных отраслей промышленности и предприятий;*
- Г) сопротивление Франции.

Выберите вариант правильной последовательности разработки и принятия управленческого решения методом сценариев:

- А) четкая идентификация предмета исследования;
- Б) выявление существенных факторов, силы и направления их воздействия;
- В) разработка нескольких альтернативных сценариев;
- Г) разработка детальной расширенной редакции выбранных сценариев;
- Д) формулировка обобщенного сценария;
- Е) выработка управленческих решений по основным этапам сценария.

Выберите правильную последовательность:

- А) а-д-е-г-б-в;
- Б) д-е-а-г-б-в;
- В) а-б-в-г-д-е;

- Г) е-а-д-б-г-в;
- Д) е-а-д-г-б-в.

Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям?

- А) теория Абрахама Маслоу;
- Б) *модель Портера Лоулера*;
- В) теория Фредерика Герцберга;
- Г) теория Макклеланда.

Теория бюрократии Макса Вебера обосновывает эффективность распределения полномочий в организации по типу:

- А) «матрешки»;
- Б) «цветочка»;
- В) «елочки»;
- Г) «зонтика».

Основными компонентами модели коммуникации являются:

- А) объект, субъект, взаимодействие;
- Б) *источник, сообщение, канал, получатель*;
- В) объект, субъект, влияние, обратная связь;
- Г) внешняя среда, внутренняя среда, взаимодействие.

Технология непрерывного производства обычно применяется при производстве такой продукции, как:

Переработка нефти, выплавка чугуна.

Какие основные факторы участвуют в модели мотивации В. Врума:

Ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения.

Какие переменные не входят в модель теории ожиданий В. Врума?
Справедливость вознаграждения; восприятие роли.

Какая составляющая не входит в концепцию «7-S» Питерса и Уотермана?

Ситуация.

Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

Прогнозирование человеческого поведения.

Какая из перечисленных теорий мотивации не относится к содержательным теориям:

Модель Портера Лоулера.

Как называется стиль лидерства в теории П. Херси и К. Бланшара к подчиненным, которые желают, но не способны работать?

«Продавать».

Какая структура является более централизованной?

Линейно-функциональная.

Какие критерии лежат в основе теории лидерства Врума – Йеттона?

Принятие решений.

Какие из форм власти по Р. Френчу и Б. Рэйвену, могут существовать только в системе формального подчинения?

Законная власть.

Трехфазная модель управления изменениями К. Левина (размораживание – движение – новое замораживание) предполагает необходимость создания у работников ощущения дискомфорта:

При «размораживании» ситуации.

Ступени мотивации по Маслоу – это:

Потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности.

Каким образом могут удовлетворяться потребности в теории К. Альдерфера?

От потребностей низкого уровня к потребностям более высокого уровня.

В чем, по мнению Берхорда, причина возникновения неформальной организации?

- А) стремление людей к хаосу;
- Б) нежелание коллектива работать;
- В) слабость формальной организации;
- Г) *необходимость защиты от формальной организации.*

Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по теории Барнаду)?

Стремление к свободе действий.

Что согласно теории Ф. Герцберга является мотивирующим фактором?

Содержание работы.

Выполнение работы по принуждению или через экономические стимулы – это:

Внешняя мотивация.

Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

Выявление альтернатив.

Для чего используется в стратегическом менеджменте матрица А. Томпсона и А. Стрикленда?

Для выбора варианта стратегии.

Одна из важнейших функций корпоративной культуры – это:

Поддержание социальной стабильности в организации.

Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговой штурм»?

- А) интенсификация мыслительного процесса;
- Б) анализ нестандартных решений;
- В) *выявление альтернатив;*
- Г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений.

Одним из действий при управлении конфликтом в организации является...

- А) напряжение;
- Б) установление причины;
- В) различия в ценностях;
- Г) *отсутствие согласия.*

Социально-психологические методы менеджмента способствуют формированию в организации...

- А) иерархических отношений;
- Б) административного принуждения;
- В) морально-психологического климата;
- Г) *инфраструктуры.*

К методам выхода организации на внешний рынок в международном менеджменте НЕ относятся:

- А) совместные операции;
- Б) экспортные операции;
- В) франчайзинг;
- Г) *аукционы, ярмарки.*

«Приступая к выполнению той или иной работы, человек с определенной степенью вероятности ожидает, что затраченные им усилия принесут необходимый результат, который также с той или иной степенью вероятности должен быть замечен руководителем и соответствующим образом вознагражден». Данное положение отвечает:

- А) *теории ожидания Врума;*
- Б) теории Портера Лоуллера;
- В) теории приобретенных потребностей Макклеланда;
- Г) теории справедливости Адамса.

Виды стратегии роста предприятия в теории стратегического менеджмента НЕ включают... рост

- А) *альтернативный;*
- Б) диверсификационный;
- В) интеграционный;
- Г) интенсивный.

Внешняя среда прямого воздействия организации в теории менеджмента НЕ включает...

- А) поставщиков ресурсов;
- Б) государственное законодательство и правительственные акты специалистов службы сбыта;
- В) конкурентов;
- Г) *потребителей.*

Морфологический анализ – это:

- А) *метод генерирования альтернатив;*
- Б) метод оценки и выбора альтернатив;
- В) метод диагностики проблем.

Методы управления представляют собой способы:

Воздействие субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей.

Руководитель исследовательской организации опирается преимущественно на следующие формы власти (расставьте источники в порядке приоритетности: 1 – высший приоритет, 5 – низший приоритет):

- а) харизма;
- б) власть, основанная на вознаграждении;
- в) власть, основанная на принуждении;
- г) экспертная власть;
- д) эталонная власть.

г – а – д – б – в

В чем заключается принцип единства управления?

Полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек.

Какова важнейшая функция управления?

Создавать условия для дальнейшего функционирования предприятия.

К основным функциям управления организации относится?

Планирование.

Индикативное планирование с точки зрения его использования в управлении организацией носит характер?

Рекомендательный.

Основные функции управления:

Планирование, организация, мотивация, контроль.

Основным в управлении по целям является:

Выработка целей сверху вниз по цепи инстанций.

Развитию принципов научного управления в США способствовало...

Формирование крупных отраслей промышленности и предприятий.

Практика управления возникла:

Вместе с объединением людей в организованные группы, например племена.

Укажите, что характерно для японской компании «Sony» в отношениях между руководителями и подчиненными:

Отсутствие дифференцированного отношения к людям.

Успехи японских корпораций в конкурентной борьбе с американскими компаниями обусловлены главным образом:

Использованием особенностей национального характера японцев при организации бизнес-процессов.

Является ли управление производственным трудом?

Да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма.

Предварительным контролем финансовых ресурсов организации является:

А) бюджет;

Б) заключение аудиторской организации;

- В) баланс;
- Г) финансовый отчет за прошедший период времени.

Основные функции управления...

- А) планирование, контроль;
- Б) *планирование, организация, мотивация, контроль;*
- В) организация, мотивация;
- Г) организация, мотивация, контроль.

Почему именно США стали родиной современного управления?

- А) отсутствие проблем с происхождением, национальностью;
- Б) поддержка идеи образования для всех, огромный рынок рабочей силы;
- В) образование монополий;
- Г) *все перечисленное;*

Менеджмент в основном занимается системами...

- А) *открытыми;*
- Б) закрытыми;
- В) закрытыми и подсистемами закрытого типа;
- Г) закрытыми и подсистемами открытого типа.

Функцией подсистемы мотивации и стимулирования персоналом является...

- А) анализ сложившейся оргструктуры управления;
- Б) управление занятостью персонала;
- В) *нормирование и тарификация трудового процесса;*
- Г) разработка кадровой политики организации.

Требуют ли усиления операционного контроля рутинные технологии?

Да.

Принцип планирования в современном менеджменте гласит...

- А) от прошлого к будущему;
- Б) от будущего к настоящему;
- В) от управления финансами к управлению сбытом;

Г) *от нормативного управления к рациональному управлению.*

К принципам функции организации в теории менеджмента НЕ относятся:

- А) *специализация;*
- Б) *ритмичность;*
- В) *универсальность;*
- Г) *надежность.*

Определите основные этапы построения организации:

- А) *определение характера выполняемой работы;*
- Б) *распределение работы между отдельными позициями менеджмента;*
- В) *классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления;*
- Г) *определение характера выполняемой работы. Распределение работы между отдельными позициями менеджмента. Классификация позиций менеджмента, построение на этой основе логических групп управления.*

К организационным структурам управления НЕ относятся...

- А) *матричные;*
- Б) *дивизиональные;*
- В) *неформальные;*
- Г) *линейно-функциональные.*

К объектам планирования в организации НЕ относятся...

- А) *маркетинг;*
- Б) *кадры;*
- В) *квоты;*
- Г) *финансы.*

К мотивам трудовой деятельности НЕ относятся мотивы...

- А) *сопротивления;*
- Б) *подчинения;*
- В) *приобретения;*
- Г) *безопасности.*

Какая из перечисленных коммуникационных ролей выполняет функцию передачи сообщений в организации?

- А) сторож;
- Б) *связной*;
- В) лидер мнения;
- Г) космополит.

Организационная структура – это:

- А) искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевым, материальными ресурсами;
- Б) вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена;
- В) *система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов*;
- Г) метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях.

Подход, который делает акцент на выявлении инструментов регулирования функциональных сфер и институтов:

- А) организационный;
- Б) *институциональный*;
- В) функциональный.

Целью планирования деятельности организации является:

- А) обоснование затрат;
- Б) обоснование сроков;
- В) *определение целей, сил и средств*;
- Г) обоснование численности работников.

Из чего состоит экономический механизм менеджмента?

- А) внутрифирменное управление, управление производством;
- Б) управление персоналом, управление производством;
- В) внутрифирменное управление, управление персоналом;
- Г) *все перечисленное*.

Планирование действий – это:

- А) создание следующего звена между постановкой цели и программой ее реализации;
- Б) *уточнение ролей;*
- В) выявление обстоятельств, которые необходимо учитывать для достижения цели;
- Г) оценка затрат времени для каждой операции.

Поведение, ориентированное на контроль – это?

- А) *действия подчиненных, направленные на то, что хочет увидеть руководство при проверке их деятельности;*
- Б) ориентирование на заниженные цели;
- В) использование того, что контролеры не знают досконально деятельность подчиненных им сотрудников;
- Г) ориентирование на завышенные цели.

Целью классической школы управления было создание:

- А) методов нормирования труда;
- Б) *универсального принципа управления;*
- В) условий трудовой деятельности работников;
- Г) методов стимулирования производительности труда.

Стресс на рабочем месте требует...

- А) устранения;
- Б) обращения к врачу;
- В) поддерживания;
- Г) *регулирования.*

В чем основное отличие предварительного, текущего и заключительного контроля?

- А) в объеме;
- Б) *во времени осуществления;*
- В) в методах;
- Г) в объеме и методах.

Внешняя среда прямого воздействия на организацию – это...

- А) акционеры, конкуренты, поставщики;

- Б) потребители, торговые предприятия, местные органы;
- В) правительственные органы, местные органы;
- Г) *все перечисленное.*

Основными компонентами модели коммуникации являются:
Источник, сообщение, канал, получатель.

Основным отличием команды от обычной рабочей группы является:

Наличие синергетического эффекта.

Самый трудный и дорогостоящий элемент контроля – это...

- А) выбор стандартов;
- Б) выбор подходящей единицы измерения;
- В) выбор критериев;
- Г) *измерение результатов.*

Является ли обязательным при формировании организационной структуры соблюдение принципа единоначалия?

- А) *нет;*
- Б) да.

Подлежат ли делегированию функции стратегического управления президента фирмы?

- А) *нет;*
- Б) да.

Организация – это группа людей ...

- А) объединенная общей целью;
- Б) владеющая средствами производства;
- В) деятельность которых координируется;
- Г) *деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.*

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля отличает следующее:

- А) высокий моральный уровень;
- Б) *временные рамки, конкретный критерий;*

- В) использование косвенных проявлений;
- Г) временные рамки.

Система контроля в организации обычно состоит из:

- А) *предварительного, текущего и заключительного;*
- Б) текущего и заключительного;
- В) предварительного и заключительного;
- Г) только из текущего контроля.

Какова важнейшая функция управления?

Создавать условия для дальнейшего функционирования предприятия.

Каковы причины необходимости контроля в организации?

Неопределенность внешней и внутренней среды; предупреждение кризисных ситуаций; поддержание успеха.

В чем заключается принцип единства управления?

- А) у любого служащего (работника) может быть только один руководитель;
- Б) *полную и абсолютную ответственность за деятельность всего предприятия должен нести один человек;*
- В) число лиц, находящихся в эффективном управлении, лимитировано;
- Г) ответственность за работу коллектива несет группа руководителей.

Под границами контроля в управлении следует понимать...

- А) количество функций, выполняемых руководителем;
- Б) *объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо;*
- В) число функциональных специалистов в структурном подразделении;
- Г) количество уровней в организационной структуре.

Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является:

- А) ущемление чьих-либо интересов;
- Б) способ, каким руководство сообщает о новых правилах;
- В) нежелание людей изменять сложившийся характер работы;
- Г) неясность цели, которую преследуют эти изменения.

Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

- А) традиции;
- Б) харизмы;
- В) через страх;
- Г) эксперта.

Стресс на рабочем месте требует...
Регулирования.

Суть делегирования состоит...
В передаче властных полномочий вниз и принятии их менеджером низшего звена.

Модели принятия государственных решений, устанавливающие методы систематического поиска в случае нарушения нормальной работы системы управления:

- А) оценочные;
- Б) инновационные;
- В) адаптивные;
- Г) диагностические;
- Д) многомерные;
- Е) познавательные.

Государственные решения, принимаемые в связи с динамикой развития конкретной ситуации:

- А) тактические;
- Б) проектные;
- В) ситуационные;
- Г) стратегические.

Реальное влияние при управлении по целям имеют руководители...

- А) среднего уровня;
- Б) низшего уровня;
- В) высшего, среднего и низшего уровней;
- Г) *высшего уровня.*

Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными?

- А) по возможности желательно, чтобы человек всю свою жизнь остался на одном рабочем месте, где он приобретает определенный опыт, что соответственно повышает эффективность работы;
- Б) *отсутствие дифференцированного отношения к людям;*
- В) для успешной работы в компании важно, какое учебное заведение закончил сотрудник и с какими отметками;
- Г) при всех положительных качествах свободы дискуссии в большой компании она нарушает режим работы.

В компании, производящей мебель, работают 90 человек. Генеральному директору подотчетно 12 человек. Один из заместителей генерального директора его жена – коммерческий директор. Финансовый директор уехал в отпуск. Его заменяет главный бухгалтер. Норма контроля (норма управляемости) генерального директора составляет:

- А) 12;
- Б) 90;
- В) 4;
- Г) 9.

Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- А) созданы филиалы предприятия в пяти городах;
- Б) *созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам;*
- В) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели;
- Г) созданы отделы на предприятии, равные по численности.

Из перечисленных менеджеров: 1) генеральный директор и члены правления, 2) руководители самостоятельных органов, 3) руководители цехов к высшему звену управления относятся:

- А) 1, 2;
- Б) 2;
- В) 1, 2, 3;
- Г) 1.

Линейная организация управления позволяет сформулировать управленческую структуру, которая является:

- А) гибкой;
- Б) саморегулируемой;
- В) *стабильной и прочной*;
- Г) все перечисленное.

Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

- А) *потерей управляемости коллективом*;
- Б) разрастанием бюрократического аппарата;
- В) дублированием усилий;
- Г) все перечисленное.

Какого человека следует выбирать в качестве нового сотрудника в большинстве случаев?

- А) человека, который симпатичен руководителю своими личностными качествами;
- Б) *человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности*;
- В) кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе;
- Г) кандидата, который имеет большие потенциальные возможности.

Превентивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации:

- А) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации;
- Б) не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала;

В) не имеет качественного диагноза и обоснованного развития ситуации, но стремится влиять на нее;

Г) *имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию.*

Процесс делегирования полномочий включает в себя передачу полномочий от старшего руководителя нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий. Какая ситуация свойственна этому процессу?

А) передаются полномочия и ответственность нижестоящему руководителю;

Б) передается ответственность нижестоящему руководителю;

В) *передаются полномочия нижестоящему руководителю, а всю ответственность продолжает нести старший руководитель;*

Г) назначается новый, равный по рангу руководитель, и ему передается вся ответственность.

Что должно содержаться в документе «Распределение обязанностей»?

А) название должности и отдела, в котором имеется эта должность;

Б) *описание выполняемых функций, обязанностей и прав;*

В) взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными;

Г) все перечисленное.

Каково оптимальное число подчиненных?

А) чем больше подчиненных, тем легче работать;

Б) 15 – 30 человек;

В) 7 – 12 человек;

Г) 3 – 5 человек.

Основным правилом при определении уровня зарплаты является:

А) определенный законом минимальный уровень;

Б) определенная штатным расписанием ставка;

В) уровень оплаты в фирмах конкурентах;

Г) *абсолютно точное и объектное определение характера вложенного труда и исследующая всесторонняя и беспристрастная его оценка.*

Из перечисленных пунктов: 1) анализ обследования уровня заработной платы, 2) условия на рынке труда, 3) производительность и прибыльность организации структура заработной платы определяется с помощью:

- А) 1, 2;
- Б) 1, 2, 3;
- В) 2 и 3;
- Г) 1 и 3.

У менеджера среднего звена больше всего должны быть развиты:

Человеческие качества.

Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь:

- А) помещение, офис;
- Б) *руководство*;
- В) средства, оборудование;
- Г) штатных сотрудников.

В какой стране чаще прибегают к ротации?

- А) США;
- Б) России;
- В) Англии;
- Г) *Японии.*

Управляющий проектом – это...

А) физическое или юридическое лицо, которое будет использовать результаты проекта;

Б) физическое лицо, которому делегируются все полномочия по руководству всеми работами проекта;

В) физическое или юридическое лицо, обеспечивающее инвестиции проекта;

Г) *юридическое лицо, обеспечивающее финансовые, материальные и человеческие ресурсы для осуществления проекта.*

Показателем совершенствования управления деловой карьерой работников организации является...

- А) принятие мер поощрения за выполняемую работу по резерву кадров;
- Б) контроль за реализацией планов развития деловой карьеры;
- В) контроль за выполнением руководителями подразделений работы по управлению деловой карьерой;
- Г) *сокращение затрат на набор кадров.*

Какой тип отношений не характерен для корпоративной культуры в организации?

- А) монополия и стандартизация в деятельности;
- Б) доминирование иерархических властных структур;
- В) *сочетание конкуренции и кооперации в деятельности работников;*
- Г) принцип большинства или старшинства в принятии решений.

Какие черты не характерны для механистического типа организации?

- А) узкая специализация в работе;
- Б) *амбициозная ответственность;*
- В) четкие права и ответственность;
- Г) ясность в уровнях иерархии.

Какому типу отношений соответствуют взаимоотношения мастера и начальника цеха?

Линейные отношения.

К организационным документам НЕ относятся:

- А) штаты учреждений;
- Б) порядок и правила деятельности;
- В) уставы учреждений;
- Г) *объявления о начале распродаж.*

Чем опасно чрезмерное число подчиненных?

Потерей управляемости коллективом.

Укажите, что характерно для японской компании «Сони» в отношениях между руководителями и подчиненными:

Отсутствие дифференцированного отношения к людям.

По нисходящим коммуникационным связям осуществляется движение информации:

- А) от руководителей к подчиненным;
- Б) от подчиненных к руководителям.

Какая из человеческих потребностей является главной по теории мотивации Макклелланда?

- А) успех;
- Б) деньги;
- В) свобода;
- Г) безопасность.

Что такое «социотехническая система» организации с высокой технологией производства?

- А) всеобщая компьютеризация производства;
- Б) развитие социальной сферы;
- В) профессиональный рост работников;
- Г) *интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат.*

Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

- А) зарплата;
- Б) карьера;
- В) *сама работа;*
- Г) признание окружения.

Власть, построенная на силе личных качеств или способности лидера, является:

Харизматической.

Какой вид власти будет наиболее приемлем в исследовательской группе из высококвалифицированных специалистов?

Эксперта.

Ступени мотивации по Маслоу – это

- А) потребность развития и признания;
- Б) *потребность развития и признания, социальная потребность и потребность в защищенности, основные потребности;*
- В) социальная потребность и потребность в защищенности;

Г) основные потребности.

Что называется «социотехническими системами»?

Люди, участвующие в процессах производства.

Что означает «принцип исключения»?

Необходимость контролировать исключительные ситуации в исключительных случаях.

Что означает стратегия «центрированной диверсификации»?

Когда фирма осуществляет производство нового продукта на основе той же технологии.

Что относится к категории «внутреннего вознаграждения»?

Сама работа.

Что понимается под понятием «кодирование»?

Выбор способа обозначения содержания информации.

Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего, как «лидер»?

А) способностью определить место себя и принять корректирующие меры;

Б) умением решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях;

В) быть общительным;

Г) *умением общаться с людьми, способностью распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.*

Какая способность менеджера, по Мак-Грегору, приводит к успеху?

А) работоспособность;

Б) *прогнозирование человеческого поведения;*

В) лидерство;

Г) прогнозирование спроса на продукцию.

Отличительной чертой формальной организации является:

А) отсутствие единства в действиях ее членов;

- Б) жесткое давление на ее членов;
- В) наличие должностных инструкций и предписаний;
- Г) *сознательная координация действий двух или более лиц.*

Что называется «социотехническими системами»?

- А) *люди, участвующие в процессе производства;*
- Б) компьютеры;
- В) станки с программным управлением;
- Г) компьютерные системы, заменяющие определенное число работников.

Разработчиком пирамиды иерархии основных потребителей является...

- А) Д. Макклелланд;
- Б) А. Маслоу;
- В) Ф. Герцберг;
- Г) *К. Альдерфер.*

Лидерство в теории менеджмента можно определить как...

- А) победу в конфликте;
- Б) условия функционирования организации;
- В) размер заработной платы руководителя;
- Г) *способность оказывать влияние на личность и группы людей.*

Какими основными чертами должен обладать такой архетип управляющего, как «лидер»?

Умением общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала.

Какое условие препятствует возникновению формальной организации людей (по Бернарду)?

- А) способность общаться;
- Б) достижение общей цели;
- В) *стремление к свободе действий;*
- Г) желание совместных действий.

Пределом использования автоматизации является:

- А) ограниченность наших знаний;
- Б) квалификационный уровень обслуживающего персонала;
- В) *невозможность исключения непредвиденных ситуаций;*
- Г) несовершенство техники.

Основное отличие открытой системы от закрытой заключается:

- А) в отсутствии упорядоченного взаимодействия между отдельными подсистемами;
- Б) наличии взаимодействия отдельных подсистем с внешним миром;
- В) замкнутости элементов системы самих на себя;
- Г) *наличии взаимодействия с внешней средой.*

Основной характеристикой организации как открытой системы является:

Способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения.

На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии?

- А) на четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов;
- Б) *оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса;*
- В) жесткий аппарат контроля на выходе продукции;
- Г) проверку готовой продукции.

При движении от оперативных решений к стратегическим возможность исправления неверно принятых решений:

- А) уменьшается;
- Б) ведет себя непредсказуемо;
- В) не изменяется;
- Г) *увеличивается.*

Что порождает семантический барьер?

Различие в жизненном опыте, образовании, ценностях, установках между отправителем и получателем информации.

Что не входит в пирамиду потребностей А. Маслоу?
Потребность во власти.

Что понимал А. Файоль под единоначалием?
Один подчиненный должен подчиняться только одному руководителю.

Информацию в организации руководители среднего звена получают с помощью личного ...

- А) участия в заседаниях;
- Б) контроля затрат на производство продукции;
- В) проведения тест-исследования;
- Г) эксперимента.

Под самоменеджментом традиционно понимаются:
Усилия менеджера по совершенствованию своей деятельности.

Сущность деятельности в сфере финансового менеджмента организации заключается ...

В управлении финансовыми потоками организации.

К эталонным стратегиям развития бизнеса НЕ относятся стратегии:

Поглощения.

Какие исторические обстоятельства повлияли на становление менеджмента?

Промышленная революция.

Линейное программирование применяется:

Для оптимального распределения ограниченных ресурсов.

Любое предприятие независимо от его правовой формы обязано иметь:

Руководство.

Менеджмент в основном занимается системами:

Открытыми.

На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

Работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметом и людьми.

На какой рынок ориентирована стратегия дифференциации?

Массовый.

На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии:

На оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса.

Наиболее частым источником конфликтов при изменении правил и процедур работы является:

Способ, каким руководство сообщает о новых правилах.

Из перечисленных требований к выработываемым сценариям НЕ является обязательным требование...

А) комплексности;

Б) целесообразности;

В) логичности;

Г) *непротиворечивости.*

Что служит первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

Социальная адаптация.

Что такое «шум» в коммуникационном процессе?

Все, что может повлиять на искажение информации.

Что такое «социотехническая система» организации с высокой технологией производства:

Интегрирование персонала и технологии, делегирование ответственности за конечный результат.

В качестве примера многозвенной технологии (классификация Томпсона) может служить:

- А) сборочная линия массового производства;
- Б) банковское дело;
- В) страхование;
- Г) сетевой график.

Идеальный (бюрократический) тип организации по М. Веберу основан ...

- А) на взглядах отдельных работников организации;
- Б) разработанных четких правилах, инструкциях и стандарта, определяющих порядок работы и ответственность каждого члена организации;
- В) харизматической власти;
- Г) *неформальных отношениях.*

Какие основные факторы участвуют в модели мотивации Виктора Врума?

- А) потребность в уважении к себе, самоутверждении и принадлежности к социальной группе;
- Б) сложность и напряженность работы и уровень вознаграждения;
- В) *ожидание возможности результата, ожидание возможного вознаграждения от этого результата и ожидание ценности вознаграждения;*
- Г) гигиенические факторы, факторы, связанные с характером и существом работы.

Определите основные характеристики внешней среды для организации:

- А) взаимосвязанность факторов, сложность;
- Б) сложность и подвижность;
- В) взаимосвязанность и неопределенность;
- Г) все перечисленное.

Для чего осуществляется делегирование своих полномочий другим руководителям?

- А) для оптимального решения комплексной задачи;
- Б) сохранения «группового» стиля работы;
- В) проверки квалификации рабочих;
- Г) все перечисленное.

Какому типу отношений соответствуют взаимоотношения мастера и начальника цеха?

- А) функциональные отношения;
- Б) материальные отношения;
- В) линейные отношения;
- Г) отношения управленческого аппарата.

Какая обратная связь имеет большее значение с точки зрения повышения эффективности коммуникации?

- А) положительная;
- Б) корреляционная;
- В) неопределенная;
- Г) отрицательная.

Какой вид планирования используется в производственных системах с непрерывными технологическими процессами?

- А) пооперационная функциональная схема;
- Б) фиксированная позиционная схема;
- В) линейная поточная схема;
- Г) пооперационная и позиционная схемы.

На какие составляющие традиционно делятся задачи организации?

- А) работа с людьми;
- Б) работа с людьми и информацией;
- В) работа с предметами и людьми;
- Г) работа с людьми, работа с людьми и информацией и работа с предметами и людьми.

Какая последовательность приоритетов позволит фирме добиться успеха:

- А) люди – продукция – прибыль;
- Б) прибыль – люди – продукция;
- В) продукция – прибыль – люди;
- Г) люди – прибыль – продукция.

Что является первоочередной необходимостью успешной работы сотрудника на новом месте?

- А) соответствие специализации;
- Б) справедливое вознаграждение;
- В) *социальная адаптация*;
- Г) перспектива роста.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть

- А) всеобъемлющим;
- Б) постоянно действующим;
- В) *экономным*;
- Г) независимым.

Технология мелкосерийного или единичного производства обычно применяется в таких компаниях, как:

- А) «Макдональдс»;
- Б) «Форд»;
- В) «Шелл»;
- Г) *«Боинг»*.

От какого фактора НЕ зависит тип производственной системы?

- А) от рынка;
- Б) стратегии маркетинга;
- В) вида продукции;
- Г) *региональных программ обеспечения занятости*.

Успех организации определяется:

- А) рациональным сочетанием рынка и государственного регулирования;
- Б) ориентацией на человека и его возможности;

- В) рациональной организацией производства;
- Г) *способностью организации адаптироваться к изменениям внешней среды.*

Сущность координации как общей функции управления заключается ...

- А) *в своевременном принятии мер по обеспечению равномерного хода производства;*
- Б) обнаружении проблемы в процессе производства;
- В) удовлетворении потребностей клиентов;
- Г) максимизации прибыли.

При организации рабочего места учитывается...

- А) комплекс нормативно-технических документов;
- Б) требования эргономики;
- В) рабочие параметры организации;
- Г) *производственная мощность, программа работ.*

Важным принципом использования ресурсов сети Интернет в менеджменте является...

- А) стоимость информационных ресурсов;
- Б) *широкий диапазон видов представления информации;*
- В) поиск возможных управленческих проблем;
- Г) секретность информации.

Процесс побуждения себя и других к деятельности по достижению личных целей или целей организации это:

- А) организация;
- Б) действие;
- В) координация;
- Г) *мотивация.*

Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности, – это:

- А) умственные и физические способности, ценности и взгляды;
- Б) производительность;
- В) ценности и притязания, потребности;
- Г) *все перечисленное.*

ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

Экономическая игра «Платина»

Место действия Россия. Вы игроки на бирже. Сегодня вы будете торговать платиной. Каждому игроку доступен банк, реализующий следующие функции:

Кредит. Сумма кредита кратна 1000 у.е., но не более 10 000 у.е. Срок 3 месяца 30 %, 4 – 7 месяцев 20 %, 8 месяцев 15 %.

При досрочном погашении пени не взимаются.

Вклад. Сумма вклада кратна 1000 у.е., максимально не ограничен.

Срок 3 месяца 10 %, 4 – 7 месяцев 15 %, 8 месяцев 20 %.

Проценты начисляются в конце срока. При досрочном изъятии вкладов проценты не начисляются. (Выбирайте вводные)

У каждого игрока 10 000 у.е. и 2 000 слитков.

Вводные можно использовать как в начале месяца, так и в конце. Коррупционные вводные действуют следующим образом: в начале месяца – включая данный месяц; в конце месяца – начиная со следующего.

Январь: биржа начинает работу. В прошлом году цена за 1 слиток составляла 10 у.е. В январе ювелиры распродают излишки нереализованного товара, на торги выставлены 3 лота по 500 слитков по цене 10 у.е. за слиток.

Информация: начальная цена 300 у.е. «В марте ювелиры будут покупать платину для предстоящих праздников».

Февраль: к платине проявляют интерес спекулянты, в ходе 3 скандинавских аукционов готовы купить по 1000 слитков. Начальная цена 20 у.е. за слиток. **Сначала дать информацию.** Государство ввиду бюджетного дефицита вводит налог на цветные металлы – за каждый слиток каждый игрок обязан выплатить 1 у.е.

Информация 1 игроку: начальная цена 300 у.е. «Откупиться от уплаты взяткой в 500 у.е.»

Март: ювелиры готовятся к 8 марта и устраивают закрытый аукцион. Откат за участие в аукционе 200 у.е. с игрока.

Участникам: ювелиры покупают любое количество платины по цене 13 у.е. за слиток.

Информация: начальная цена 300 у.е. «Рыночная цена декабря 15 у.е.»

Апрель: ювелирные украшения выходят из моды. Ювелиры распродают остатки металла: 4 лота по 500 слитков, цена 13 у.е. за слиток.

Информация 1 игроку: начальная цена 300 у.е. «НИИ Обработки металлов предлагает свое участие в экспериментальной программе «Обогащение платины», цена взноса 10 000 у.е. или взносом платины в количестве 500 слитков».

Май: новости из ЮАР (основной поставщик платины в мире): народные волнения в связи с недовольством действующим правительством в крупнейших городах страны. Власти успокаивают инвесторов, поставкам платины ничего не угрожает. Торговля в любых количествах по цене 14 у.е. за слиток. Ювелиры устраивают в следующем месяце аукцион – цена участия 500 у.е. с игрока.

Информация: начальная цена 300 у.е. «У вашей дочери скоро день рождения, малышка попросила платиновые сережки – 1 слиток».

Июнь: в начале лета ювелиры закупают материалы на сувениры для туристов. Аукцион по скандинавской системе 3 лота по 1000 слитков, начальная цена 25 у.е. за слиток.

Дополнительно: НИИ Обработки металлов сообщает: экспериментальная программа «Обогащение платины» прошла успешно, вложившему деньги игроку выплачивается прибыль 15 000 у.е. или 750 слитков в зависимости от взноса в апреле.

Информация: начальная цена 300 у.е. «Русский ФОРБС формирует список самых богатых людей. За 300 у.е. вы можете не попасть в список и тем самым избежать внимания со стороны государственных органов».

Дополнительно: русский ФОРБС публикует список самых богатых людей страны, ваших фамилий среди них нет. Если не откупиться; грозит налоговой убыток 1000 у.е.

Июль: новости из ЮАР: гражданские беспорядки распространяются на шахты, добыча руды приостановлена. Реакция рынка сдержанная, цены потихоньку идут вверх. Государство выкладывает на рынок резервы. Всем желающим – любые количества платины по 14 у.е. за слиток.

Информация: начальная цена 300 у.е. «В сентябре планируется внеплановая проверка биржи сотрудниками прокуратуры».

1 игроку начальная цена 300 у.е. «НИИ Обработки металлов предлагает свое участие в экспериментальной программе «Обогащение платины 2». Цена вноса – 10 000 у.е. или взносом платины в количестве 500 слитков».

Информация: начальная цена 300 у.е. «Из проверенных источников известно, что на вас завели уголовное дело, цена вопроса 2000 у.е.». *Иначе на месяц придется садиться в тюрьму.*

Август: новости из ЮАР: властям удалось отбить две крупнейшие шахты у оппозиции. Еще две шахты взорваны. Несколько шахт находятся в руках незаконных банд-формирований. На рынке традиционный пик потребления платины, ювелиры готовы купить 4 лота по 1000 слитков при цене 16 у.е. за слиток.

Дополнительно: НИИ Обработки металлов было закрыто в прошлом месяце, вложивший деньги в программу «Обогащение платины 2» признан потерпевшим. Некий высокопоставленный чиновник МВД предлагает ускорить поиск мошенников за символические 2000 у.е.

Информация: начальная цена 300 у.е. «Вы выиграли в казино 5000 у.е.».

Сентябрь: биржа окружена ОМОНОм, внеплановая проверка сотрудниками прокуратуры. Вам непрозрачно намекают, что проверка не коснется тех, кто готов поделиться. С каждого игрока по 1000 у.е. в казну.

Кто не поделился, на месяц садится в тюрьму.

Дополнительно: найдены мошенники, связанные с делом «Обогащение платины 2». Вложившему игроку возвращают 5 000 у.е. или 200 слитков платины (при оплате в предыдущем месяце 8000 у.е. или 400 слитков).

Информация для всех игроков: начальная цена 1600 у.е. «Проверку на бирже провели по наводке ювелиров, недовольных дефицитом платины и повышением цен».

Октябрь: новости из ЮАР: власти жестоко подавляют оппозицию. Порядок в стране восстанавливается, однако в течение месяца запрещен экспорт и импорт цветных металлов.

Дополнительно при покупке информации за сентябрь: ювелиры ждут вашей реакции, один высокопоставленный чиновник предлагает следующие варианты: проверки в ювелирных магазинах, стоимость 4000 у.е., потери ювелиров 20 000 у.е.; стоимость 8000 у.е., потери ювелиров 40 000 у.е.; стоимость 1200 у.е., потери ювелиров 80 000 у.е.

Информация: начальная цена 300 у.е. «Здание, где находится биржа, построено в 1976 году и требует реставрации, скоро будет необходим ремонт».

Ноябрь: новостей из ЮАР нет, импорт и экспорт в стране запрещен. Спекулянты, купившие платину в феврале, готовы продать 3 лота по 1000 слитков, стандартный аукцион, начальная цена 14 у.е. за слиток. Ювелиры готовы купить 4 лота по 500 слитков при цене 15 у.е. за слиток.

Дополнительно: с вами вышли на связь люди из ЮАР, они предлагают ввести из ЮАР в РФ партию платины объемом 6000 слитков, на организацию потребуется 40 000 у.е. + 20 000 у.е. взятки.

Информация: начальная цена 300 у.е. «Ваша вторая половинка попала в аварию, ваш любимый Porsche 911 не подлежит восстановлению, ремонт 1500 у.е.».

Дополнительно: с вами вышли на связь ФСБ, ни кто не против контрабанды, если государству отдадут 1000 слитков. 1000 слитков со всех игроков, если те игроки, которые согласны отдать платину, избежат заключения, остальные в декабре – за решетку.

Декабрь: рынок готовится к следующему году. Все стараются заключить сделки по цене данного года. Государство готово купить любое количество платины по 15 у.е. за слиток. Ювелиры на аукционе скандинавского типа готовы купить 2 лота по 1000 слитков при начальной цене 25 у.е. Плата за участие в аукционе 500 у.е.

Дополнительно: здание, где находится биржа, построено в 1976 году и требует реставрации, на ремонт потребуется 1600 у.е. со всех игроков.

Информация: *начальная цена 300 у.е. «С новым годом!!!»*

Итоги предыдущего года

Январь: биржа начинает свою работу. Рыночная цена платины по цене 15 у.е. за слиток. Государство объявляет о завершении двух инвестиционных проектов – строительство автомобильного предприятия и завода полупроводников. Вклады в строительство в размере 5000, 10 000 и 15 0000 у.е. с прибыльностью в размере 8000, 14000 и 20000 у.е. соответственно в мае.

Дополнительно: вам пришло письмо из налоговой инспекции «Убедительно просим заплатить налоги за предыдущий год в размере 500 у.е.»

Дополнительно: вы не платите за ремонт в декабре – в середине рабочего дня выключается свет, у всех убыток 500 у.е.

Информация: *начальная цена 500 у.е. «Ввиду негативной экологической ситуации в марте будет установлен новый налог в размере 500 у.е. за вход».*

Дополнительно: *все кто не заплатил налоги в январе садятся на февраль в тюрьму.*

Февраль: пресс-служба прокуратуры сделала официальное заявление: в связи с коррупционным скандалом во всех ювелирных мастерских города будут проведены проверки.

Информация: *начальная цена 500 у.е. «Государство объявляет о резервации 1000 слитков по цене 15 у.е. за слиток. Оплата будет произведена в феврале, товар необходимо предоставить в июне».*

Март: построен завод полупроводников. Платина – один из основных элементов его продукции. Руководство завода планирует покупать любые количества по цене 16 у.е. и более с условием, что оплата будет произведена в апреле.

Дополнительно: ввиду плохой экологической ситуации правительством вводится налог в размере 500 у.е. в месяц.

Информация для владельца видеокассеты: 1) отдать чиновнику за вознаграждение + 10 000 у.е. (освобождение от уплаты налога), 2) отдать репортерам – снятие чиновника с должности, 3) отдать ювелирам + 1000 слитков платины.

Информация 1 игроку: начальная цена 500 у.е. «завод полупроводников предлагает полугодовой контракт на покупку платины со следующими условиями: каждый месяц, начиная с марта, игрок предоставляет заводу 300 слитков платины. В августе завод переводит на счет игрока 36 000 у.е.»

Апрель: по факту проверки ювелирных мастерских заведено 5 уголовных и 12 административных дел. Изъятые запасы платины государство выставляет на рынок, общий объем платины – 8000 слитков цена 16 у.е.

Дополнительно: завод полупроводников оплачивает поставленную платину по цене 17 у.е. за слиток.

Информация 1 игрока: начальная цена 500 у.е. «Игра на бирже принесла незапланированную прибыль в размере 10 000 у.е.».

Май: в эксплуатацию вводится новое автомобильное предприятие. Руководство готово купить 4 лота по 1500 слитков в ходе скандинавского аукциона, начальная цена – 30 у.е. за слиток.

Дополнительно: оплата вкладов в строительство автомобильного предприятия.

Информация: начальная цена 500 у.е. «С днем рождения!!!»

Июнь: завод полупроводников купит 3 лота платины объемом 500 слитков в ходе скандинавского аукциона по цене начиная с 30 у.е.

Дополнительно: требование правительства о выдаче 1000 слитков платины, зарезервированных в феврале.

Информация: начальная цена 500 у.е. «Законная власть в ЮАР восстановлена».

Июль: ЮАР выставляет на открытый аукцион 4 лота по 500 слитков, начальная цена 12 у.е.

Информация 1 игрока: начальная цена 500 у.е. «Ваша служба безопасности поймала вора – минус 50 слитков».

Август: последний месяц игры. Рыночная цена 16 у.е.

Дополнительно: выплата денег заводом полупроводников.

Конец игры все запасы платины пересчитываются в у.е. по цене 16 у.е. за слиток.

Материалы для игры

За состоянием счета игроков (деньги и платина) необходимо следить ведущему и сверять после каждого месяца. Игра предполагает открытость информации, все игроки имеют право знать количество денег и платины у других игроков.

Для осуществления контроля за состоянием счета игроков ведущему необходимо использовать таблицу.

Вводные выдаются каждому игроку в начале игры

Силовая – забрать у любого игрока 50 % денег.

Силовая – забрать у любого игрока 50 % слитков.

Коррупционная – посадить любого игрока на 2 месяца в тюрьму.

Коррупционная – посадить двух любых игроков на 1 месяц в тюрьму.

Коррупционная – изъять любой лот на аукционе.

Силовая – забрать у двух игроков по 25 % денег.

Силовая – забрать у двух игроков по 25 % слитков.

Экономическая – удвоить количество либо денег, либо слитков.

Экономическая игра «МАРС»

Место действия планета «Марс». Кислорода на планете нет, и вы будете его продавать. Так как вы все дышите, ежемесячно с каждого игрока будет списываться 200 тонн кислорода. Этот объем складывается из потребления вами, вашей семьей, слугами и так далее. Вы – марсианские олигархи – продавцы воздуха.

(Выбирайте вводные) У каждого игрока 25 000 у.е. и 2000 тонн кислорода

Марс планета, недавно освоенная колонистами, поэтому в игре присутствует гласность. Сегодня играем честно, но не расслабляйтесь – в игре только один победитель. Будьте бдительны, если у вас закончится кислород – вы задохнетесь и выбываете из игры. Вы правда можете обратиться к другим игрокам и возможно они вам помогут. Самое главное следите внимательно за рыночной ценой кислорода.

Январь: В прошлом году цена на кислород составляла 10 у.е. за тонну. В январе Земля готова поставлять кислород. По цене 8 у.е. за тонну, объемом не менее 2000 тонн.

Информация: *нет*

Февраль: В связи с прибытием новых колонистов и нехваткой генерирующих мощностей, земляне предлагают кислород по цене 11 у.е. объемом не менее 2000 тонн.

Колонисты готовы купить 4 лота по 2000 тонн при 10 у.е. за тонну (на 2 макс)

Информация: *начальная цена 200 у.е. «В июле война»*

Март: Авария на энергоблоке местной АЭС привела к нехватке кислорода общих куполах. У всех потери 10% запасов кислорода (300). Правительство Марса собирает средства на ремонт АЭС: на каждую вложенную в марте 1000 у.е. вкладчик получит 1250 у.е. в Июне.

Колонисты готовы купить 4 лота по 2000 тонн по 13 у.е. (на 2 макс)

Информация: *начальная цена 500 у.е. «Колонисты в апреле будут покупать кислород по 16 у.е. за тонну»*

Апрель: Колонисты, встревоженные взрывом на АЭС, в панике скупают любые объемы кислорода по 16 у.е. за тонну.

Информация: начальная цена 400 у.е. «С днем рождения!!!»

Май: Пришел аварийный корабль с земли. Всем желающим предлагаются любые объемы кислорода по 5 у.е. за тонну.

Информация: начальная цена 300 у.е. «В июле война!!!»

Июнь: На рынке застой. На марсе всенародный ежегодный праздник «Прыжков через младенцев». Земля предлагает остатки аварийного кислорода: 3 лота по 8 у.е. за 2000 тонн. (макс на 2)

Дополнительно: Выплата дивидендов от вложений в ремонт АЭС

Информация: начальная цена 300 у.е. «С Праздником!!!»

Июль: В июле начинается гражданская война, и все граждане запасаются солью, спичками и кислородом. Колонисты просят продать им кислород по 12 у.е. за тонну.

Информация: начальная цена 600 у.е. «Рыночная цена в декабре 18 у.е. за тонну»

Август: Первые вооруженные столкновения, Колонисты встревожены и готовы купить 6 лотов по 1000 тонн по цене 16 у.е за тонну.

Информация: 1) начальная цена 500 у.е. «Правительство марса хочет зарезервировать 3000 тонн кислорода по цене 14 у.е. (правительство оплачивает кислород в Августе, а поставка произойдет по факту требования)»

2) начальная цена 500 у.е. «Один из лидеров незаконного ополчения готов купить 2000 тонн по 18 у.е.»

3) начальная цена 500 у.е. «на марс отправился дешевый кислород с земли»

Сентябрь: Правительство Земли, встревоженное событиями на марсе, создаёт эйфорию на рынке марса, предлагая кислород по 8 у.е. за тонну в любых количествах.

Информация: начальная цена 800 у.е. «У колонистов все меньше кислорода, правительство снижает квоты на поставку кислорода в беднейшие кварталы, назревает недовольство»

Октябрь: Гражданская война продолжается. Колонисты грабят ваши хранилища у всех – 20% (500) кислорода. С земли уходит корабль с армией с целью закончить гражданскую войну. Колонисты готовы купить 2 лота по 2000 тонн по цене 18 у.е. (макс на 2)

Информация: нет

Ноябрь: Война закончена. Земля проводит выборы нового руководства колонистов на марсе. Рынок заморожен на месяц. С земли приходит тайное письмо: «Руководство Земли, как и вы господа, заинтересовано в высоких ценах на кислород. Мы предлагаем вам поставить лояльного земле руководителя. Ваши затраты на предвыборную компанию 500 у.е. с игрока»

Информация: начальная цена 800 у.е. «Рыночная цена на декабрь 18 у.е за тонну»

Декабрь: На выборах побеждает кандидат лояльный Земле. Рынок разморожен. Восстановлена подача кислорода в беднейшие районы, всем + 15% запасов (400). Кислород торгуется в любых количествах по 18 у.е. за тонну.

Дополнительно: Правительство Колонистов требует 3000 тонн кислорода оплаченных в августе. **Не выплата означает конец игры для игрока.**

Земля узнала что «Некто» продал незаконному ополчению, 2000 тонн кислорода в Августе. На игрока наложен штраф 40 000 у.е.

Информация: начальная цена 800 у.е. «Среди недовольных готовиться восстания для смены правительства»

Итоги года!!!

Январь: Выборы признаны незаконными. Место президента колонистов занимает уроженец Марса. Его первый указ «Заморозка рыночной цены на уровне 12 у.е за тонну». Земля отказывается комментировать ситуацию и перекрывает поставки кислорода. Колонисты осторожны в предположениях, и готовы купить 3 лота по 3000 по рыночной цене 14 у.е. за тонну. (макс на 2)

Информация: начальная цена 600 у.е. «В виду негативной экологической ситуации в марте будет установлен новый налог в размере 300 у.е. за ход»

Февраль: На нового лидера Колонистов совершено покушение. Земля не восстановила поставки кислорода. Колонисты готовы купить 4 лота по 2000 тонн по цене 16 у.е. (макс на 2)

Дополнительно: Банк марса готов принять средства на строительство оранжерей: на каждую вложенную в феврале 1000 у.е. игрок в июне получит 1300 у.е.

Информация: *начальная цена 600 у.е.* «Рыночная цена в июне 14 у.е.»

Март: Колонисты приступают к строительству оранжерей по производству собственного кислорода. Оранжереи будут закончены к июлю. В обход изданного указа колонисты готовы купить 2 лота по 2000 тонн по цене 16 у.е.

Дополнительно: Ввиду плохой экологической ситуации правительством вводится налог в размере 500 у.е. в месяц.

Информация: *начальная цена 600 у.е.* «Спекулянты готовы купить до 2000 тонн кислорода по цене 16 у.е.»

Апрель: Руководство Марса отменяет замораживание цен. С земли прибывает корабль с кислородом, всем игрокам + 500 тонн. На рынок выставляют неограниченное количество кислорода по цене 8 у.е. за тонну.

Дополнительно: Это были не спекулянты, а Полиция марса на вас штраф 4000 у.е.

Информация: *начальная цена 600 у.е.* «Незапланированная прибыль 10 000 у.е.»

Май: При строительстве оранжерей были обнаружены остатки другой цивилизации, дата ввода в эксплуатацию оранжерей перенесена на Август. Так же был обнаружен запас кислорода в недрах руин. Колонисты предлагают 4 лота по 1000 тонн по цене 12 у.е. за тонну.

Информация: *начальная цена 600 у.е.* «В сентябре будет исторический максимум цены за тонну кислорода»

Июнь: На марсе всенародный ежегодный праздник «Прыжков через младенцев». Праздник бойкотируют движение «Мирные Экологи Марса» (МЭМ). Рынок успокаивается, рыночная цена устанавливается на 14 у.е. за тонну кислорода, предложение земли и спрос колонистов не ограничены.

Дополнительно: Выплата дивидендов по вкладам в банк Марса откладывается.

Информация: начальная цена 600 у.е. «Правительство марса предлагает вам вложиться в реконструкцию обнаруженных при строительстве оранжерей руин древней цивилизации. Сумма вложений 8 000 у.е.»

Если игрок соглашается, то он освобождается от ежемесячной уплаты 200 тонн кислорода.

Июль: Руководство марса желает снизить рыночную цену кислорода. Колонисты устраивают аукцион по скандинавской системе с начальной ценой 25 у.е. за тонну, готовы купить 2 лота по 2000 тонн.

Дополнительно: Выплата дивидендов по вкладам в банк по ставке 1,5.

Информация: начальная цена 600 у.е. «Банк Марса хочет вложить деньги в торговлю кислородом на следующих условиях: В июле вам будет перечислено 50 000 у.е. а в ноябре вы должны вернуть 60 000 у.е.»

Август: Годовщина первых военных столкновений. Открытие оранжерей перенесено на сентябрь. На рынке застой в связи с предстоящим открытием оранжерей. Земля предлагает 2 лота по 1500 тонн по цене 14 у.е. Колонисты готовы купить 3 лота по 1000 тонн по цене 12 у.е.

Информация: начальная цена 600 у.е. «Рыночная цена декабря 14 у.е.»

Сентябрь: Движение «МЭМ» захватывает оранжереи на церемонии открытия. Есть жертвы. При попытке отбить оранжереи происходит взрыв. Крупная утечка кислорода в космос. Рынок на грани паники, колонисты готовы покупать любые количества кислорода по цене 20 у.е. за тонну.

Последняя возможность использовать вводные

Информация: нет

Октябрь: С земли приходит небольшой корабль с кислородом. Правительство марса замораживает цены на уровне 14 у.е. за тонну. Колонисты готовы купить 4 лота по 2000 тонн за 16 у.е. за тонну.

Информация: начальная цена 600 у.е. «Рыночная цена декабря 14 у.е.»

Ноябрь: Оранжереи введены в эксплуатацию. Рынок разморожен. Спрос и предложение не ограничены, рыночная цена 10 у.е за тонну.

Дополнительно: Выплата банку Марса 60 000 у.е.

Информация: *нет*

Декабрь: В связи с ростом населения на марсе рыночная цена на кислород 14 у.е. за тонну.

Конец игры все запасы кислорода пересчитываются в средства по цене 12 у.е. за тонну.

Материалы для игры

За состоянием счета игроков (деньги и платина) необходимо следить ведущему и сверять после каждого месяца. Игра предполагает открытость информации, все игроки имеют право знать количество денег и платины у других игроков.

Для осуществления контроля за состоянием счета игроков ведущему необходимо использовать таблицу.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель учебного пособия «Принятие решений при реализации стратегических изменений» – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и исполнения государственных решений в разных сферах управления, в том числе с использованием моделирования ситуаций. При изучении дисциплины особое внимание уделяется методам и формам разработки и принятия решений, вопросам повышения их эффективности.

На современном этапе происходит перелом форм и методов государственного управления в условиях трансформации экономического, социально-политического и культурно-национального развития общества. Вызовы и угрозы внешней среды вынуждают реформировать административную систему, приспособив ее к происходящим глобальным изменениям.

В рамках пособия представлены сведения о специфике принятия управленческих решений в условиях изменения внутренней и внешней среды как государственных и муниципальных организаций, так и в частном секторе.

Материал пособия изложен в логической последовательности и отражает актуальные проблемы теории и практики «принятия решений» как отрасли исследования. Освоив изложенный материал, студенты получат необходимые знания для дальнейшей трудовой деятельности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адаменко А.А. Методы управления изменениями во внутренней среде крупной корпорации, обеспечивающие ее функции[Электронный ресурс] / А.А. Адаменко, В.С. Солодкин // Вестник Академии знаний. – 2019. – №1 (30). Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-izmeneniyami-vo-vnutrenney-srede-krupnoy-korporatsii-obespechivayushchie-ee-funktsii>, свободный. – Загл. с экрана.
2. Божко, Л. М. Возможности использования процессного подхода в управлении организационными изменениями[Электронный ресурс] / Л.М. Божко // БРНИ. – 2017. – №4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-ispolzovaniya-protssessnogo-podhoda-v-upravlenii-organizatsionnymi-izmeneniyami>, свободный, – Загл. с экрана.
3. Бусыгин, Л. В. Эффективный менеджмент / А. В. Бусыгин. – М. : Финпресс, 2015. – 1056 с. – ISBN 978-5-238-01571-2.
4. Валеева, Е. О. Государственное управление социально-экономическими и политическими процессами / Е. О. Валеева. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. – 111 с. – ISBN 978-5-905916-87-8.
5. Виханский, О. С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр ; ИНФРА-М, 2018. – 656 с. – ISBN 978-5-9776-0320-1.
6. Гончаров А. В. Управление изменениями в компании / А.В. Гончаров // Наука, техника и образование. –2017. –№6 (36).– URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-izmeneniyami-v-kompanii>свободный. – Загл. с экрана.
7. Грушенко В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учеб. пособие / В.И. Грушенко. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.
8. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб – М. : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 384с.
9. Казначевская, Г. Б. Менеджмент : учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов н/Д. : Феникс, 2018. – 429 с. – ISBN 978-5-222-29426-0.

10. Кожевина, О. В. Управление изменениями: Учебник / Кожевина О.В., - 2-е изд., испр. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 304с.
11. Корилов, А. М. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / А. М. Корилов, С. Н. Павлов. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 288 с. – ISBN 978-5-86889-455-8.
12. Коротков, Э. М. Основы менеджмента : учебное пособие / Э. М. Коротков, И. Ю. Солдатова ; под ред. И. Ю. Солдатова, М. А. Чернышева. – М. : Дашков и К ; Академцентр, 2016. – 272 с. – ISBN 5-91131-136-4.
13. Котельников, В. Стратегическое управление. Принципиальные подходы для эпохи быстрых перемен / В. Котельников. – М. : Эксмо, 2007. – 96 с. – ISBN 978-5-699-13340-6.
14. Лапыгин, Ю. Н. Построение управленческой команды / Лапыгин Ю.Н. – М. :НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 300 с.
15. Местное самоуправление и муниципальное управление [Электронный ресурс] : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев [и др.]. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=118331> (дата обращения: 13.12.2021).
16. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель, – 2-е изд. – М. : Альпина Пабл., 2016. – 365 с.
17. Мухачев, И. В. Местное самоуправление и муниципальное управление : учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция» / И. В. Мухачев, И. А. Алексеев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 399 с. – ISBN 978-5-238-01571-2.
18. Организация учета и внутреннего контроля в государственных (муниципальных) учреждениях : монография / О. Е. Качкова [и др.]. – М. : Русайнс, 2015. – 255 с. – ISBN 978-5-4365-0453-7.
19. Резник С.Д. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. — www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195.

20. Ружанская, Л. С. Теория организации : Учеб. пособие / Л. С. Ружанская, А. А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской. – М.: ФЛИНТА, — 2017. - 200 с. - ISBN 978-5-9765-2671-6.
21. Самойлов, В. Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы : учебник / В. Д. Самойлов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 311 с. – ISBN 978-5-238-02432-5.
22. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учеб. пособие для студентов вузов / А. И. Соловьев. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 494 с. – ISBN 978-5-7567-0726-7.
23. Ташмен М. Победить с помощью инноваций : Практическое руководство по управлению организационными изменениями и обновлениями / М. Ташмен, Ч. О’Райли – М. :Альпина Пабл., 2016. – 285 с.
24. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. для академ. бакалавриата / А. В. Тебекин. – М. : Юрайт, 2016. – 431 с. – ISBN 978-5-534-03115-7.
25. Теория бизнес-организации : монография / С.Н. Кукушкин, В.В. Янковская, Е.А. Наумова, И.Л. Ярчак. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 238 с.— www.dx.doi.org/10.12737/21548. - ISBN 978-5-16-105453-6.
26. Теория менеджмента : учеб. для бакалавров / под ред. Л. С. Леонтьевой. – М. : Юрайт, 2019. – 287 с. – ISBN 978-5-9916-3689-6.
27. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : пер. с англ. / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. – 576 с. – ISBN 5-85173-059-5.
28. Управление изменениями в современных компаниях : монография / под общ. ред. Р.М. Нижегородцева, С.Д. Резника. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 263 с. www.dx.doi.org/10.12737/monography_5a71e5ebd736f4.63619195. - ISBN 978-5-16-106621-8свободный. – Загл. с экрана.
29. Управление изменениями: практическое руководство / Пер. с англ. — М. : Альпина Паблшер, 2016. — 226 с.
30. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 160 с. – ISBN 978-5-16-011743-0.

31. Финансовый менеджмент государственных программ : учеб. пособие / А. Я. Быстряков [и др.]. – М. : Рос. ун-т дружбы народов, 2013. – 80 с. – ISBN 978-5-209-04363-8.

32. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов /А.Н. Фомичев – М. :Дашков и К, 2018. – 468 с.

33. Формула перемен Д. Глейчера [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.nejo.ru/formula-peremen-d-glejchera.html> (дата обращения: 21.12.2021).

34. Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях / Г. В. Широкова. – СПб. : Высш. шк. менеджмента, 2009. – 480 с. – ISBN 978-5-9924-0030-4.

35. Широкина Е. М. Концептуальные подходы к управлению изменениями в зарубежных исследованиях [Электронный ресурс]/ Е.М. Широкина // Вестник ГУУ. – 2019. – №7. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-podhody-k-upravleniyu-izmeneniyami-v-zarubezhnyh-issledovaniyah>, свободный. – Загл. с экрана.

Учебное электронное издание

ЗАКИРОВА Мария Ивановна
ПОСАЖЕННИКОВ Артур Андреевич
НАЗВАНОВА Карина Владимировна

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Системные требования: Intel от 1,3 ГГц; Windows XP/7/8/10;
Adobe Reader; дисковод CD-ROM.

Тираж 25 экз.

Владимирский государственный университет
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
Изд-во ВлГУ
rio.vlgu@yandex.ru

Институт экономики и туризма
кафедра стратегического планирования
и управления жилищно-коммунальным комплексом
zzarturzz@yandex.ru