

Внимание!!! Это предварительный электронный макет!!!

**Министерство Образования и Науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»**

Н.Н. Соколов



ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Москва - 2014

Министерство Образования и Науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Н.Н. Соколов

**НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО
РУКОВОДИТЕЛЯ
ПРИ ПРИНЯТИИ И РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие



Москва - 2014

УДК 65(075.8)
ББК 65.050.12я73
С 59

Автор:

кандидат социологических наук, доцент
Н.Н. Соколов

Рецензенты:

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой общего менеджмента РЭУ имени Г.В. Плеханова

В.В. Масленников;

кандидат экономических наук, доцент кафедры теории и практики управления МГППУ

А.В. Круппа

Консультант:

исполнительный директор группы компаний "АльтерВЕСТ"

П.А. Ракитянский

Соколов Н.Н.

С 59 Навыки эффективного руководителя при принятии и реализации управленческих решений.
Учебно-методическое пособие. М.: Изд-во "Спутник+", 2014. - 52 с.

ISBN

В учебно-методическом пособии кратко в простой и доступной форме рассмотрены принципы и основы разработки, принятия и реализации управленческих решений, а также базовые управленческие навыки эффективного руководителя.

Адресовано широкому кругу читателей, интересующихся как правильно планировать, разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения.

Для студентов вузов, аспирантов, преподавателей, слушателей системы повышения квалификации, а также широкому кругу читателей, интересующихся как быстро и эффективно разрабатывать и принимать управленческие решения.

УДК 65(075.8)
ББК 65.050.12я73

Отпечатано с готового оригинал-макета.

ISBN

© Соколов Н.Н., 2014

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Организационно-методические указания	4
2.	Введение	5
3.	Краткий исторический экскурс.....	7
4.	Понятия Решения и Управленческого Решения	8
5.	Управленческая проблема	11
6.	Схемы принятия управленческих решений Герберта Саймона	12
7.	8-ми и 12-ти этапные схемы принятия управленческих решений	14
8.	Планирование практической реализации управленческого решения ...	17
9.	Методика постановки целей SMART(ER)	21
10	SWOT-анализ	22
11	PEST-анализ	25
12	Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений	27
13	Навыки эффективного руководителя	34
14	Заключение	36
15	Контрольные вопросы и контрольное задание	37
16	Литература	38
17	Приложение 1. Краткая информация по структуре курсового проекта	43
18	Приложение 2. Контрольный тест по дисциплине "Разработка управленческих решений"	47
19	Приложение 3. Экзаменационные вопросы по дисциплине "Разработка управленческих решений"	49

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Эффективность, качество и быстрота принятия решения в сложных ситуациях определяется знаниями, опытом, умением, интуицией и искусством руководителя. Исходя из этого **целью** изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» является: изучение основ теории и практики разработки управленческих решений, организация их реализации и контроля за исполнением, умелого и эффективного управления; овладение методологией и технологиями разработки и принятия управленческих решений; ознакомление с существующими системами и методами поддержки и принятия управленческих решений, областями их эффективного применения.

Основной **задачей** изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» является подготовка высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений.

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- **знать:** общую методологию и технологию разработки УР; содержание процесса планирования при разработке УР; организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации УР; технологии оценки качества и эффективности разработки УР;

- **уметь:** быстро находить решения стандартных типовых задач управления; находить наиболее разумные и оптимальные решения нестандартных задач управления; осуществлять обоснованный выбор критериев целесообразности; оценивать и выбирать альтернативные варианты решения; осуществлять планирование по реализации выбранного варианта решения; сравнивать и сопоставлять зарубежный и российский опыт разработки управленческих решений;

- **владеть:** навыками поиска и критической оценки информации, необходимой для принятия управленческого решения; навыками оценки накопленного опыта и конструктивного принятия решения на основе анализа информации, современными методами принятия решений в различных условиях обстановки; навыками творчески принимать нестандартные управленческие решения, планировать и осуществлять контроль за их реализацией; навыками принятия ответственности за свои решения, умению оценивать последствия решений.

Методика преподавания данной дисциплины предполагает следующие виды аудиторных занятий: чтение лекций, практические и семинарские занятия, контрольные работы, групповые и индивидуальные консультации, выполнение курсового проекта, а также самостоятельная работа студентов с учебными материалами (учебниками, учебными пособиями, методическими указаниями, заданиями) под контролем преподавателя.

Лекции, практические занятия, деловые игры и контрольные работы проводятся с использованием технических средств обучения, раздаточного материала, учебных и методических пособий.

2. ВВЕДЕНИЕ

В эру повсеместного внедрения информационных технологий, огромного потока информации вокруг нас и динамичного образа жизни быстрая и четкая разработка и реализация эффективных управленческих решений (УР) становится залогом успешной деятельности и достижения целей организации, в том числе, и в органах государственного и муниципального управления. В виду большого количества поступающей и обрабатываемой информации практически на любой позиции в системе управления важным становится быстрый и эффективный отбор информации, распределение ее по категориям, оценка ее достоверности.

С точки зрения системного подхода глобальный принцип для надежного и основательного достижения поставленных перед организацией целей остается прежним:

1. Ощущение проблемной ситуации, анализ состояния управляемого объекта и примерное определение/оценка вектора развития/изменений
2. Постановка целей или, другими словами, теоретическая разработка управленческого решения с выбором из какого-либо количества вариантов (альтернатив). Может разбиваться также по уровню задач (стратегические, тактические и текущие)
3. Практическое поэтапное планирование достижения этого решения с учетом реальных и потенциальных физических препятствий и проблем.
4. Реализация и конкретные действия по каждому этапу выработанного плана, контроль промежуточных реперных (ключевых) точек с возможной коррекцией плана "по ходу".
5. Оценка и анализ полученного результата, обратная связь, архивирование и занесение в базу данных удачных реализованных решений, будущих намеченных перспектив с целью систематизации ключевых контактов и защиты организации от "персонифицированности" в работе.

При формулировке цели ключевым фактором является правильное и четкое определение критериев успешного достижения цели. Так как большая часть управленческих задач делегируется далее вниз по управленческой пирамиде, точно определенные критерии по выполнению задания будут являться гарантом точного понимания сотрудниками "что делать" и, в конечном счете, успешного выполнения задания.

При проектировании вариантов решения (в зарубежной терминологии "генерации альтернатив") допускается применение любых методов, способствующих быстрому поиску и выработке способов решения

поставленной задаче. В целом, общими стандартными методами являются: алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические, метод сценариев и дерева решений. К классическим можно причислить: метод мозгового штурма, метод конференции идей, метод Дельфи, метод эволюционного моделирования (родитель-потомок), синектические методы - например, метод фокальных объектов, морфологический анализ.

Также в качестве мощного метода возможно применение системы ТРИЗ - теории решения изобретательских задач. ТРИЗ была разработана Г.С. Альтшуллером в 1946 году как технология творчества, основанная на идее о том, что поиск и выработка сильных (оптимальных и супероптимальных) решений можно подчинить объективным закономерностям и этот процесс не будет зависеть от субъективного отношения к нему конкретного человека (т.е. от его интуиции, врожденного таланта, вдохновения и озарения). ТРИЗ имеет задачу ускорить процесс поиска решения, исключив из него элементы случайности: внезапное и непредсказуемое озарение, слепой перебор и отбрасывание вариантов, зависимость от настроения и т. п. Кроме того, целью ТРИЗ является улучшение качества и уровня разрабатываемых решений за счёт снятия психологической инерции и усиления творческого воображения. Сегодня ТРИЗ применяется больше в технических областях, однако перенос основных принципов системы возможен и в любые другие сферы, в том числе, и государственное управление, принятие решений, политику и т.д.

После реализации управленческого решения, оценки и анализа полученного результата процесс повторяется и руководитель вновь приступает к п. 1 или 2. Таким образом, разработка и реализация управленческого решения представляет собой циклический процесс с последовательным и непрерывным выполнением основных этапов: подготовки, теоретической разработки, практическим планированием и внедрением принятого решения.

На практике каждое управленческое решение имеет реальную стоимость, так как, как минимум, включает в себя рабочие ресурсы (время, финансы, персонал) и, следовательно, должно быть оптимальным и эффективным, т.е., так или иначе, быть рентабельным и приносить прямой или косвенный доход. Поэтому быстрая и, в то же время, оптимальная и качественная разработка и реализация управленческого решения имеет принципиальное значение с точки зрения выживания и развития организации в целом в современном быстро меняющемся мире.

3. КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС

Наука об управлении возникла вместе с появлением первой разумной деятельности человека и уходит вглубь веков. К одному из первых письменных упоминаний о деятельности управленцев можно отнести изречение Сократа об общем принципе управления: "Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний". Развитию и толчком к управленческой деятельности послужило и появление письменности - возможности передавать информацию и накапливать опыт.

В целом, в истории развития принятия управленческого решения - с точки зрения рационального, целенаправленного поведения и понимания свободы воли человека при принятии решений - коротко и очень тезисно, можно выделить 4 больших этапа¹:

1. Древняя Греция - Детерминизм (предопределенность и взаимосвязанность всех явлений и процессов в мире, рок, судьба, фатализм). Все явления и процессы в мире взаимосвязаны и взаимообусловлены. Всякое действие есть следствие каких-то первоначальных причин (т.е. отрицание случайности).

2. Средние века - Провиденциализм. Идея о предопределенности всех событий земной жизни волей бога (божественная предопределенность).

3. Эпоха Возрождения - дуализм Рене Декарта (1596-1650). Он выделил существование 2-х независимых и равноправных субстанций:

- 1) материальная - подчиняется действующим законам механики;
- 2) духовная - пространство человеческой свободы.

Рене Декарт является автором известного изречения "(Ego) Cogito, ergo sum" (лат. - "(Я) Мыслю, следовательно, существую").

4. Современное время - Теория детерминизма и случайности. Решение оказывается возможным и реальным только при признании свободы воли, человеческой свободы (т.е. признание возможности свободы воли человека). Бельгийский ученый русского происхождения Илья Пригожин (1917-2003) выразил это более изящно и коротко: "Необходимость и случайность согласуются, дополняя одна другую".

Первую серьезную теорию управления разработал американский инженер Ф. Тейлор (1856-1915) в начале 20 века. Практический системный подход к производству и всей цепочке управления применил и показал Генри Форд (1863-1947), создав колоссальное слаженное производство автомобилей, начиная от добычи полезных ископаемых и заканчивая дилерскими сетями по всей стране и миру. Более поздние новаторские теоретические разработки в развитии теории организации, менеджмента и управленческих решений сделал Г. Саймон (1916-2001) который в 1978 г. получил Нобелевскую премию "за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях и компаниях".

¹ Фрагментарно использована информация из книги А.З. Фахрутдиновой "Разработка управленческого решения". Учеб. пособие. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008.

4. ПОНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

В связи с тем, что дисциплина "Разработка управленческих решений" является относительно молодой, более прикладной и междисциплинарной, существует достаточно большое количество вариантов определения понятий "решения" и "управленческого решения" - в зависимости от того, к какой сфере ближе тяготеют характер исследований и применение курса (к аналитической, математической, психологической, социальной, предпринимательской и т.д.). Поэтому, чтобы обозначить широкий спектр понимания и применения дисциплины коротко обозначим некоторые наиболее распространенные определения.

Просто Решение

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Решение - это:

- а) нахождение определенного варианта действий;
- б) сам процесс деятельности;
- в) ее конечный результат.

Решение - результат мыслительной деятельности, приводящий к какому-либо выводу или необходимым действиям:

- а) бездействие;
- б) выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

Управленческое Решение

Управленческим решением называют творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы.

Управленческое решение - это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации (таким образом, управленческим решением является любой документ, слово или действие, которые имеют смысл и направлены на реализацию этого решения).

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, (экономического) обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения цели (в социальной системе).

Управленческое решение - это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им

должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого УР является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Управленческое решение - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

Управленческое решение - решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

Управленческое решение - фиксированный управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и реализуемый для решения проблемной ситуации.

Управленческим называется решение, принятое в социальной системе и направленное:

- на управление управленческой деятельностью;
- проектирование системы управления организации (методология, структура, процесс, механизм);
 - стратегическое планирование;
 - управление человеческими ресурсами (кадрами);
 - управленческое консультирование;
 - взаимодействие с внешней средой.

Управленческое решение - это результат коллективного творческого труда, всегда носит социальный, общественный характер. Даже когда руководитель один разрабатывает решения, коллективный интеллект неявно влияет на этот процесс.

2 Признака Управленческого Решения:

1) волевой акт, базирующийся на полномочиях (ЛПР в социальной системе, наделенного необходимыми полномочиями для принятия решения и несущего за него ответственность)

2) выбор альтернативы (результат выбора из какого-либо кол-ва вариантов)

Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях: **как процесс и как явление:**

- **Как процесс УР** — это поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация;
- **Как явление УР** — это план действий, приказ, программа, постановление, устное или письменное распоряжение.

Условия принятия УР:

1. наличие цели
2. наличие альтернативных вариантов достижения цели

3. наличие ограничивающих факторов – факторы, ограничивающие выбор (набор ограничений):

- а) экономические – время, финансовые, трудовые ресурсы, иные затраты;
- б) технические;
- в) социальные – в том числе, нравственно-этические.

Лицо принимающее решение (ЛПР) – человек или коллегиальный орган (группа людей) **наделенные необходимыми полномочиями** для принятия решения и **несущие за него ответственность**.

ЛПР может быть: 1) индивидуальным (руководитель, директор)
2) коллегиальным (приемная комиссия, Госдума)

С точки зрения методов и подходов к принятию решений в настоящее время существует 3 парадигмы принятия решений:

3 парадигмы принятия решений

- **интуитивный** подход - действуем как всегда (что "очевидно" для нас);
- **рациональный** подход – четкая упорядоченность, максимальная формализованность, возможность применения математического расчета;.
- **интуитивно-рациональный** – совмещает оба подхода.

В качестве примеров можно привести:

- Индивидуальный предприниматель – обычно интуитивный подход;
- Государственные и военные организации – рациональный подход (акцент на рациональную модель);
- Коммерческая фирма – рационально-интуитивный.

С указанными парадигмами можно провести близкую аналогию с типологией по характеру и способам выработки управленческого решения. В соответствии с ней можно выделить несколько типов управленческих решений:

- интуитивные решения, принимающиеся на основе ощущения, что они верны;
 - рациональные решения, которые можно обосновать количественно / математически / аналитически, т.е. которые можно просчитать;
 - решения, основанные на суждениях и здравом смысле и опирающиеся на знания и накопленный опыт;
 - бинарные решения, предполагающие диаметрально противоположные альтернативы (да/нет, или/или, сделать/не сделать), обычно отражающие поверхностный анализ проблемы и нечеткую проработанность цели.

4. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

Аналогично широкому пониманию и вкладыванию разного смысла в понятия решения и управленческого решения рассмотрим наиболее распространенные определения управленческой проблемы.

Под **проблемой** понимается несоответствие фактического состояния управляемого объекта желаемому (заданному, запланированному).

Проблема – сформулированное противоречие цели и конкретной ситуации (конкретная ситуация это реальное положение дел относительно провозглашенной цели). Т.е. **проблема** формируется как разность между целью и соответствующей ей ситуацией:

Проблема = Цель – Конкретная ситуация

Проблема - это разница между тем, что должно происходить, и тем, что происходит на самом деле.

Проблема – расхождение между действительным и желаемым состояниями при неизвестных способах преодоления этого расхождения.

Проблема - вопрос, который не имеет готового решения на момент его постановки. Также с точки зрения управления под проблемой руководитель может понимать и **потенциальную возможность** улучшения/оптимизации управляемого процесса/объекта.

Проблемная ситуация - это рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее факторов и условий:

Проблемная ситуация = Проблема + факторы и условия

Шаги по определению и распознаванию управленческой проблемы:

1. Осознание и установление симптомов проблемы;
2. Письменное формулирование проблемы (фиксация противоречий и оценка возможных последствий);
3. Диагностика проблемы (анализ, соотношения, иерархия);
4. Построение алгоритма проблемы по методу декомпозиции:
 - а) разделить проблему на части;
 - б) выделить основные и второстепенные характеристики проблемы;
 - в) установить причинно-следственные связи.
5. Обозначение и обоснование проблемы в организации;
6. Запуск процедуры управленческого цикла по решению проблемы.

Обычно выделяют **три группы проблем** в зависимости от степени структурированности / определенности ее составляющих:

- Хорошо структурированные проблемы - с полностью управляемыми и предсказуемыми параметрами;
- Слабоструктурированные проблемы - с частично управляемыми и предсказуемыми параметрами (условно 40-80% управляемых параметров);
- Неструктурированные проблемы - с неуправляемыми и непредсказуемыми параметрами (свыше 90% неуправляемых параметров).

Группы проблем сводятся к обобщенной проблеме, которая и является индикатором эффективности реализуемых решений.

5. СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГЕРБЕРТА САЙМОНА

В современное время существует несколько подходов к управлению:

- **процессный** подход, когда принятие управленческих решений представляется непрерывной серией взаимосвязанных управленческих функций: постановка цели, планирование, организация, мотивация, контроль;
- **ситуационный** подход - применение различных методов определяется ситуацией. Не существует «лучшего» способа управления. Самый эффективный метод в конкретной ситуации – метод, который более всего соответствует данной ситуации;
- **системный** подход - направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

Из них наиболее часто применяемым и доказавшим на практике свою эффективность является системный подход. Первое научно-опубликованное обоснование показал американский ученый в области социальных, политических и экономических наук Герберт Саймон (1916-2001), которому в 1978 году была присуждена Нобелевская премия по экономике «за новаторские исследования процесса принятия решений в экономических организациях и компаниях». Он предложил в качестве основы поиска и принятия управленческого решения простую **3-х этапную схему** из трех пунктов:

- Обдумывание
- Проектирование вариантов решения (генерация альтернатив)
- Выбор

Позднее, Герберт Саймон расширил схему до более усложненной **6-ти этапной**, которую уже можно применять на практике:

- Ощутить наличие проблемы
- Сформулировать и уточнить цель
- Определить критерии, которым должно удовлетворять успешное решение
- Проектирование вариантов решения (генерация альтернатив)
- Сравнить варианты с критериями
- Выбрать наилучший вариант

Для наглядности объединим и сопоставим 3-х и 6-ти этапные схемы Г. Саймона разработки управленческого решения в следующей таблице 1.

3-х этапная схема Саймона	I		
	Обдумывание <i>Анализ проблемы и определение критериев для решения</i>		
6-ти этапная схема Саймона	1	2	3
	Ощутить наличие проблемы	Сформулировать и уточнить цель	Определить критерии, которым должно удовлетворять решение

3-х этапная схема Саймона	II		
	Проектирование вариантов решения (генерация альтернатив) <i>Поиск возможных решений</i>		
6-ти этапная схема Саймона	4		
	Проектирование вариантов решения / альтернатив <i>Поиск возможных решений</i>		

3-х этапная схема Саймона	III	
	Выбор <i>Сопоставление возможных решений с критериями и выбор лучшего варианта</i>	
6-ти этапная схема Саймона	5	6
	Сравнить варианты с критериями	Выбрать наилучший вариант

Табл. 1. 3-х и 6-ти этапные схемы разработки УР Г. Саймона

6. 8-МИ И 12-ТИ ЭТАПНЫЕ СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УР

Следующим развитием схем принятия управленческих решений Г. Саймона можно считать введение обратной связи (ОС) при оценке/сравнении вариантов с критериями. Таким образом, на рисунке 1 представим следующую схему принятия руководителем решений, состоящую из 8-ми этапов.

Следует отметить, что данная схема является оптимально-минимальной с точки зрения практического применения. Она воспринимается легко, просто и понятно. При необходимости на практике возможна декомпозиция и детализация каждого блока. В данной схеме применена обратная связь при оценке и сравнении каждого варианта по выработанным критериям достижения цели. И, либо при получении множества вариантов, либо не нахождении никакого решения, возможно уточнение критериев - их ужесточение или смягчение, для уменьшения/увеличения количества вариантов или, даже, пересмотр самой поставленной цели. Однако, конечно, пересмотр цели должен производиться только в крайнем случае. Частые смены поставленных целей могут говорить о неправильном понимании процесса самим руководителем.

Теперь, продолжая схему расширять и детализировать, на рисунке 2 представим наиболее полную и применимую на практике и, в то же время, компактную общую 12-ти этапную схему разработки и принятия управленческого решения.

Схема дополняется блоками "Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?", "Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений", "Разработка сценариев развития ситуации", "Разработка плана / Планирование последовательности реализации УР (в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования)", "Анализ результатов управляющего воздействия (ОС). Оценка качества и эффективности УР (Архивирование УР в БД)".

Блок 2 "Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?" определяет глубокий анализ проблемной ситуации и поиск причин. Здесь возможно применение графических методов анализа и декомпозиции проблем - таких как, "Дерево Проблем" или "Диаграмма Ишикавы" - для установления сущности проблемы и причинно-следственных связей ее возникновения.

Блок 5 "Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений" призван для сложных задач, где непосредственно недостаточно или не хватает данных, осуществлять подборку необходимой информации для проектирования вариантов решений и определять ограничения, которые возможны в управляемом процессе/объекте.

Блок 7 "Разработка сценариев развития ситуации" предназначен для глобальных критически важных задач, когда нужно быть уверенным в осуществлении проекта в любом случае в том или ином виде. Как правило, здесь выделяется 3 сценария развития ситуации: оптимистический (когда все планируемые процессы выполняются полностью и наиболее удачно), пессимистический (когда процесс также выполняется, но с наихудшими и наименьшими показателями) и реалистичный (когда выполняются реально ожидаемые показатели). При необходимости аналитического контроля вводятся весовые коэффициенты и рассчитывается вероятность осуществления для каждого сценария.

8-МИ ЭТАПНАЯ ЦИКЛИЧЕСКАЯ СХЕМА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

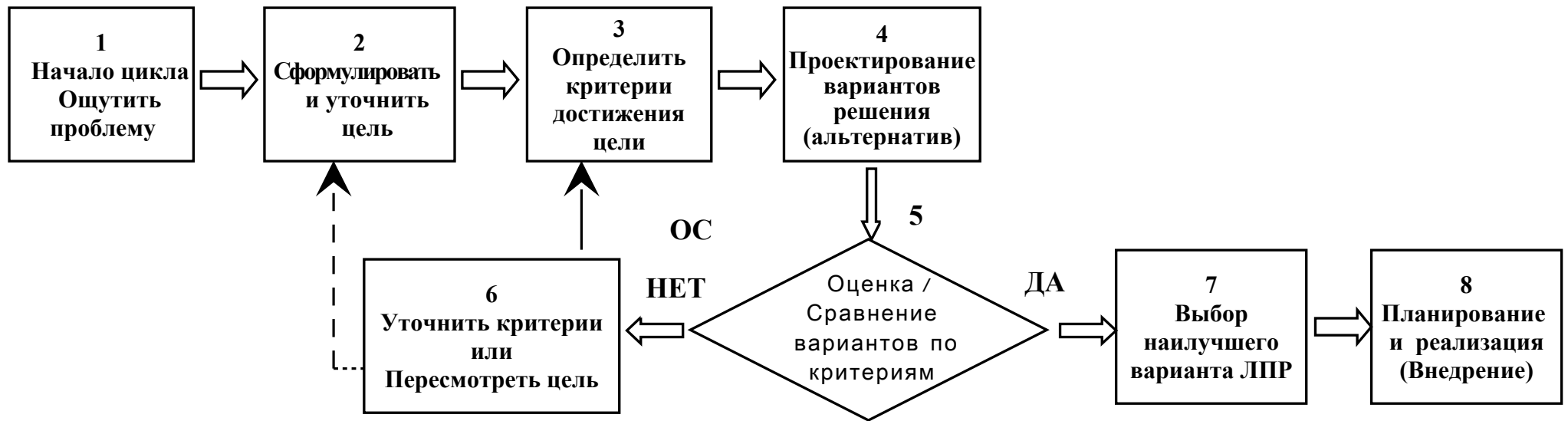


Рис. 1

ОБЩАЯ 12-ЭТАПНАЯ СХЕМА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

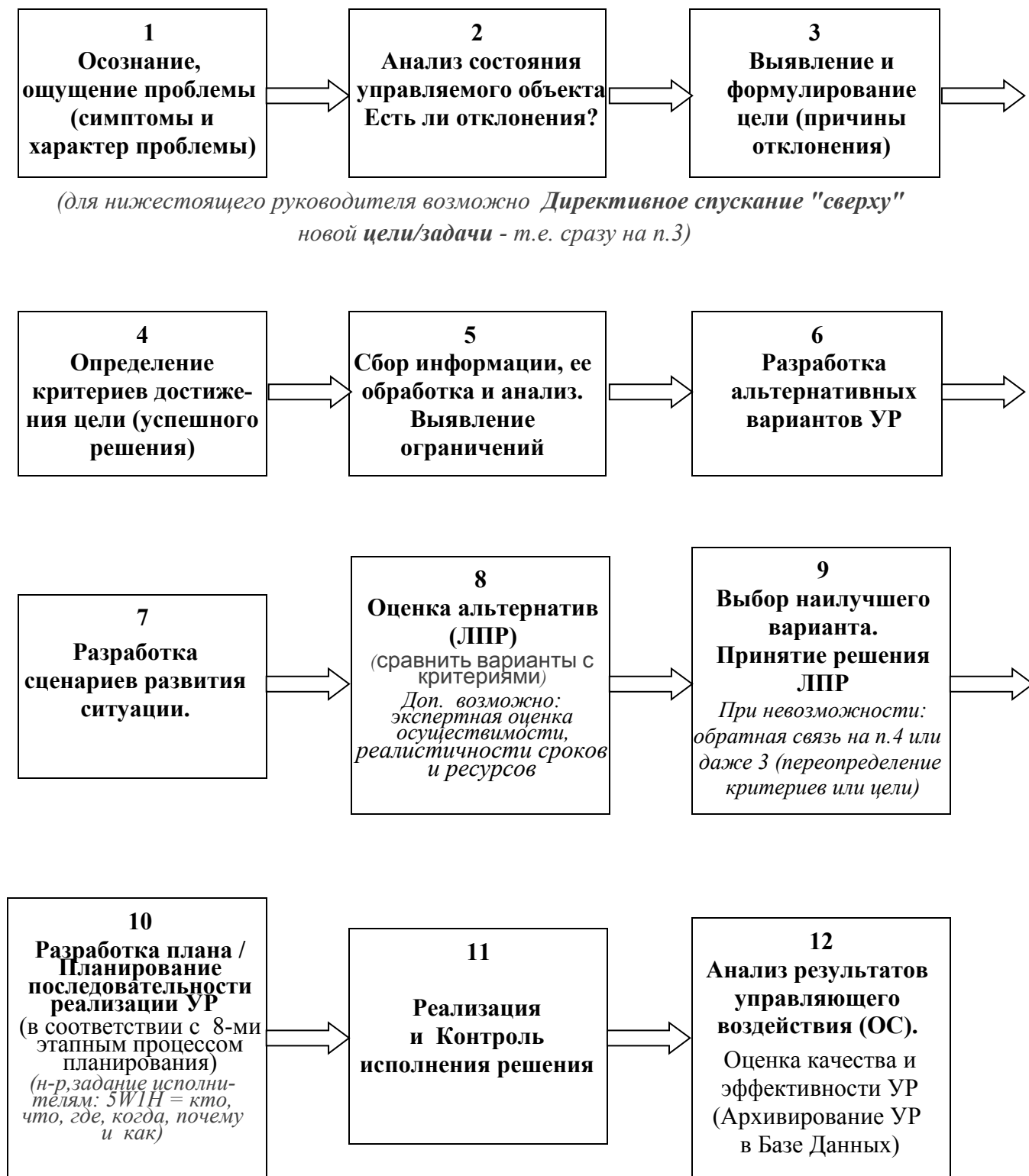


Рис. 2

6. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

После разработки и выработки наилучшего решения руководитель приступает к следующему шагу - практическому поэтапному планированию по достижению этого решения. При планировании опытный руководитель просчитывает и учитывает все реальные и потенциально возможные преграды и препятствия. Для важных задач также можно составлять вариант действий "Б", в случае каких-то форс-мажорных обстоятельств по варианту "А". Для глобальных государственных задач возможно также планирование по реализации решения по 3-м путям: с минимальными суммарными затратами (по разным факторам - времени, финансам, HR-ресурсам и т.д.), с максимальными затратами и третий вариант - реалистичный оптимальный по затратам.

Таким образом, обобщая, можно представить следующую схему процесса планирования в виде 8-ми этапов:

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Определение целей

Что именно Вы и Ваша команда планируете достичь?

Разработка критериев для оценки прогресса достижения целей.

Возможно применение принципа постановки целей SMART, оценки состояния объекта по SWOT-анализу и внешней среды по PEST-анализу.

2. Генерация и оценка идей

Каковы возможные курсы действий?

Какой из них после оценки всех вариантов представляется наилучшим путем достижения цели?

3. Определение действий

Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?

4. Установление очередности действий

В каком порядке лучше всего выполнять эти действия?

Необходимо выяснить:

а) какие дела не могут начаться до завершения других

б) какие действия предпочтительно выполнять параллельно

в) какие действия могут осуществляться в любое время

5. Определение необходимых ресурсов

Какие ресурсы потребуются для реализации плана?

6. Пересмотр плана

Сработает ли план? Если ответ НЕТ, то следует вернуться к этапу 3, 2 или даже 1.

Здесь также возможно создание краткого запасного резервного плана "Б" на случай непредвиденных обстоятельств, если не сработает основной план.

7. Подготовка письменного плана действий и рабочего графика

Кто, что, когда и как должен делать?

(Например, представить в виде календарной диаграммы Генри Ганта)

8. Мониторинг и Контроль

Контроль отклонений в заданных промежуточных точках графика выполнения плана. В случае необходимости, дополнительная коррекция плана "по ходу".

При составлении руководителем официального письменного плана действий и рабочего графика наиболее разумно воспользоваться отработанными и проверенными временем инструментами - например, использовать простой, интуитивный и легко понятный интерфейс календарного планирования – диаграмму Генри Ганта, в которой определяются длительности работ и их взаимосвязи. В диаграмме Ганта очень наглядно представляется календарный план-график, в котором слева расположен иерархический перечень всех работ проекта, и справа – календарь с конкретными датами. Также, например, какие-то работы в списке могут выполняться строго последовательно, а какие-то – параллельно друг с другом во времени. Пример ленточной календарной диаграммы Ганта приведен на рисунке 3².

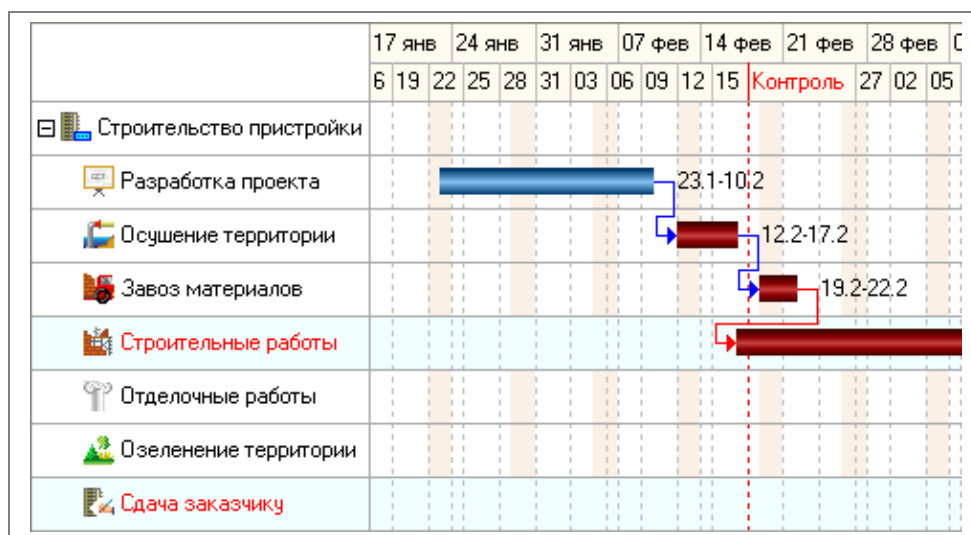


Рис. 3. Пример календарной диаграммы Генри Ганта

Составление календарного плана-графика проекта включает в себя несколько аспектов. В первую очередь, необходимо спланировать сроки и длительности работ, определить их последовательность и взаимосвязи, подумать о необходимых ресурсах, учесть стоимость этих работ и ресурсов. В дальнейшем, когда проект перейдет на стадию исполнения, то есть практической реализации запланированных действий, именно по этому плану-графику будет отслеживаться ход выполнения работ. И, если что-то в проекте пойдет не так, можно, сверив с первоначальным планом проекта, внести соответствующие изменения.

² Использован рисунок с сайта 1С: Полиграфия: www.1cpoly.ru/diagrams.

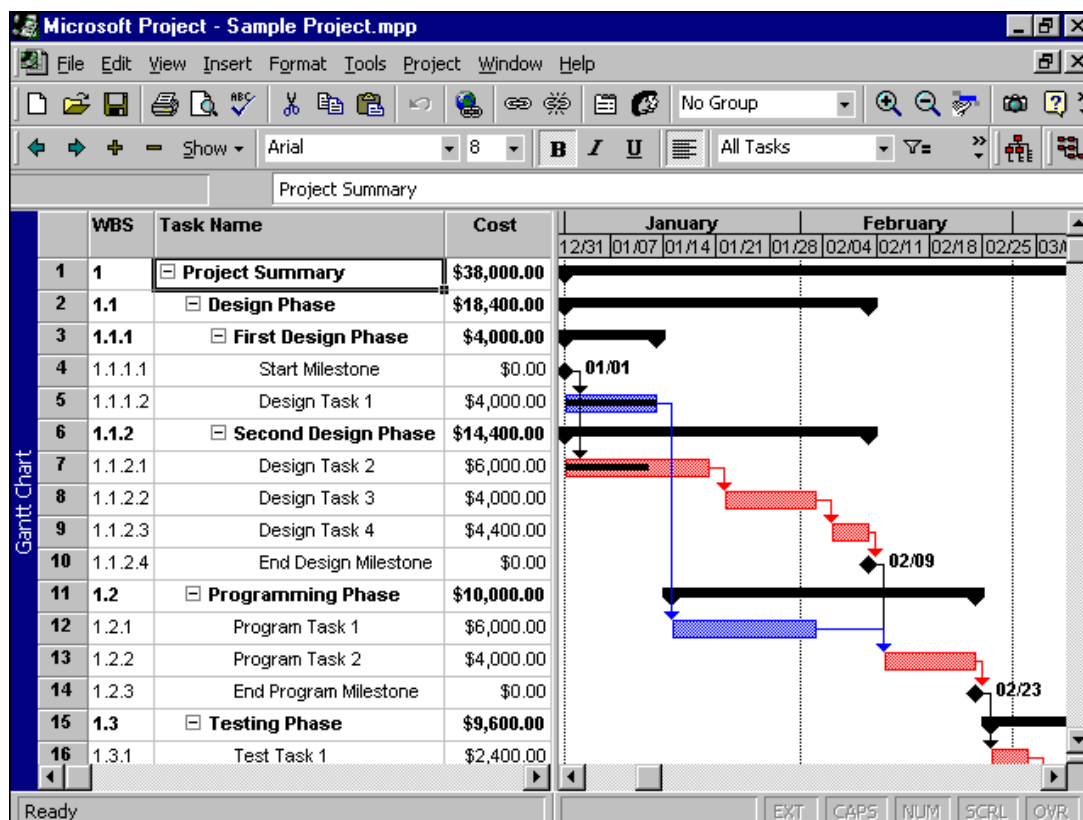
Кроме составления перечня работ, календарное планирование может включать в себя также создание ресурсной модели проекта. Нужно подумать о том, кто будет выполнять те или иные работы или этапы работ, какие люди нам для этого нужны, кто является ответственным за результат работы или этапа. Кроме человеческих ресурсов, в проектах могут потребоваться расходные материалы, техника, а также – использование IT-технологий, систем связи и коммуникаций, транспорта и т.д. Все это – ресурсы для проекта, и все они имеют свою стоимость.

Помимо стоимости, ресурсы обладают такими характеристиками, как:

- календарь (например, люди могут работать с 9.00 до 18.00);
- затраты на использование (например, командировочные расходы руководителя проекта);
- максимальная доступность ресурса, измеряемая в процентах (например, руководитель проекта ведет одновременно два проекта, и в каждом из них он может быть занят на половину своего рабочего времени, то есть из максимально доступных 100% - по 50% в каждом проекте).

В специализированных программных продуктах, таких, как Microsoft Project сегодня можно легко и быстро построить диаграмму Ганта, назначить на каждую работу нужные ресурсы, определить сроки и стоимость проекта. На календарном плане-графике наглядно показаны ресурсы и их занятость на той или иной работе. Пример показан на рисунке 2³.

Рис. 2. Пример построения диаграммы Ганта в программе Microsoft Project



³ Использован рисунок из открытого источника в интернете: Сайт "Critical Tools" [электр. ресурс]. Режим доступа: <http://www.criticaltools.com/images/projwb2.gif>

Поскольку стоимость любого из ресурсов, будь то люди, материалы, IT-технологии или командировочные расходы, можно измерить в денежном выражении, то при планировании работ и назначении на них ресурсов автоматически в программе считается и стоимость тех или иных работ, этапов и в целом проекта. Когда проект переходит в стадию исполнения, руководитель проекта и руководство организации всегда сможет отслеживать ход выполнения, фактически выполненные работы или процент их выполнения, а также фактические затраты по работам, этапам и проекту в целом. Применение программных продуктов дает возможность отслеживать в любое время в оперативном режиме исполнение проекта, вносить изменения при необходимости и принимать быстрые и эффективные управленческие решения.

Диаграмма Ганта позволяет контролировать промежуточные ключевые точки, что позволяет своевременно отслеживать на любом уровне руководства возникающие проблемы и задержки. Также следует иметь в виду, что план это не "застывшая" утвержденная форма - всегда возможно разумное изменение, пересмотр и коррекция плана "по ходу".

8. МЕТОДИКА ПОСТАНОВКИ ЦЕЛЕЙ SMART(ER)

Наиболее простая и широко используемая на практике технология, призванная облегчать и формализовывать цель - в особенности, для начинающих сотрудников и руководителей - Методика постановки целей SMART. Эту аббревиатуру ввел в 1954 г. один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века американский ученый Питер Друкер. Методика устанавливает критерии, которым должна соответствовать правильно сформулированная цель. С точки зрения постановки цели она имеет даже большее методическое и обучающее значение.

Когда опытный руководитель просит подчиненного сформулировать и поставить цель по методике SMART, достигаются две цели: подчиненный будет стараться формализовать процесс и данные, чтобы сделать их конкретными, измеримыми и достижимыми за ограниченный промежуток времени, а также обосновать насущность цели, т.е., собственно, необходимость и актуальность ее осуществления.

Цели по методике SMART (ER) должны быть:

- Specific - Конкретными
- Measurable - Измеримыми
- Achievable - Достижимыми
- Relevant - Насущными, реалистичными (в зоне ответственности сотрудника)
- Result-oriented / focused - ориентированными на результат
- Timed / Timed-bound - Определенными (ограниченными) во времени

В современной интерпретации методики исходя из применения на практике добавлены два расширяющих контрольных пункта:

- Evaluated - цели должны быть взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов;
- Reviewed - цели должны периодически пересматриваться и корректироваться в соответствии с изменениями во внешней среде и внутренними процессами в организации.

Простота методики SMART нередко бывает кажущейся. Следствием обоснования пункта "Достижимость" часто могут быть глубокие изменения в организации процесса или перестройке иных требований.

В целом, переработка цели в соответствие со SMART-критериями является способом концентрации над предметом работы. SMART-технология помогает также обнаружить подводные камни, которые могут быть, но сразу напрямую в процессе/объекте невидимы. Конкретизация и способы измерения достижения результата помогают лучше понять, что необходимо на самом деле. Это позволяет выявлять и отделять основные цели от вторичных, а при работе с большим количеством целей отсеять неэффективные и оставить наиболее оптимальные.

10. SWOT-анализ

Одним из инструментов стратегического планирования, сформировавшимся в рамках стратегического управления и завоевавшим большую популярность, является SWOT-анализ. Анализ впервые был разработан в Гарвардском университете в 60-х годах и достаточно быстро завоевал популярность и вышел за пределы университета сначала в США, а потом и во всем мире.

Суть анализа состоит в изучении стратегии компании или организации путем разделения/упорядочивания факторов и явлений на четыре категории: **Strengths** (Сильные стороны), **Weaknesses** (Слабые стороны), **Opportunities** (Возможности) и **Threats** (Угрозы):

Strengths	- сильные стороны;
Weaknesses	- слабые стороны;
Opportunities	- возможности;
Threats	- угрозы.

Более наглядно можно представить в виде таблицы:

Strengths Сильные стороны	Weaknesses Слабые стороны
Opportunities Возможности	Threats Угрозы

В виду того, что **SWOT** анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым организациям, отдельным людям и странам для построения стратегий в самых различных областях деятельности⁴. При это понимание должно быть шире (надо анализировать и видеть ситуацию как-бы "сверху") и рассматривать с учетом положительного и отрицательного влияния внутренней и внешней среды:

Воздействие / Среда	<i>Положительное воздействие</i>	<i>Отрицательное воздействие</i>
<i>Внутренняя среда</i>	Strengths Преимущество объекта	Weaknesses Недостатки объекта
<i>Внешняя среда</i>	Opportunities Благоприятные факторы внешней среды	Threats Противодействие внешней среды

⁴ Фрагментарно использована информация из Свободной энциклопедии Wikipedia [Электр. ресурс]. Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/SWOT-анализ>.

В первом квадранте фиксируются сильные стороны организации/объекта/процесса. Это внутренние характеристики, обеспечивающие конкурентное преимущество.

Во втором квадранте показываются недостатки, слабые стороны, какие-то характеристики, которые Вы считаете слабыми или неудовлетворительными для Вашей организации/объекта/процесса.

В третьем квадранте фиксируются возможности — благоприятные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на деятельность организации/объекта/процесса или способные потенциально оказывать такое влияние. Надо стараться их максимально вовлекать в Вашу "орбиту" и использовать на полную "мощность".

Четвертый квадрант содержит угрозы — противодействие внешней среды, которые оказывают или могут оказывать негативное влияние на деятельность Вашей организации/объекта/процесса.

На следующем этапе необходимо сопоставить квадранты и проанализировать взаимовлияние внутренних и внешних факторов. Выделить действия, способствующие продвижению сильных сторон и попытаться максимально снизить влияние слабых сторон, по возможности, "оградить" объект от его незащищенных мест.

Таким образом, исходя из анализа, возможно составление еще одной перекрестной матрицы по всем комбинациям категорий - Матрицы стратегий на основе SWOT-анализа:

Табл. Матрица стратегий на основе SWOT-анализа

Категории	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<i>Возможности</i>	Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей	Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей
<i>Угрозы</i>	Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз	Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз

В целом, в результате проведения анализа вырабатывается стратегия, план действий, составляется список всевозможных мероприятий, которые нужно проводить для улучшения работы организации, оптимизации и продвижения вперед.

Надо иметь в виду, что при исследовании положения организации/компании во внешней среде / на рынке SWOT-анализ можно проводить по нескольким факторам - которые Вы сами считаете ключевыми и выделяете для анализа своей организации/компании/процесса. В этом случае SWOT-анализ можно представить в виде "слоеного пирога" (рис. 4):

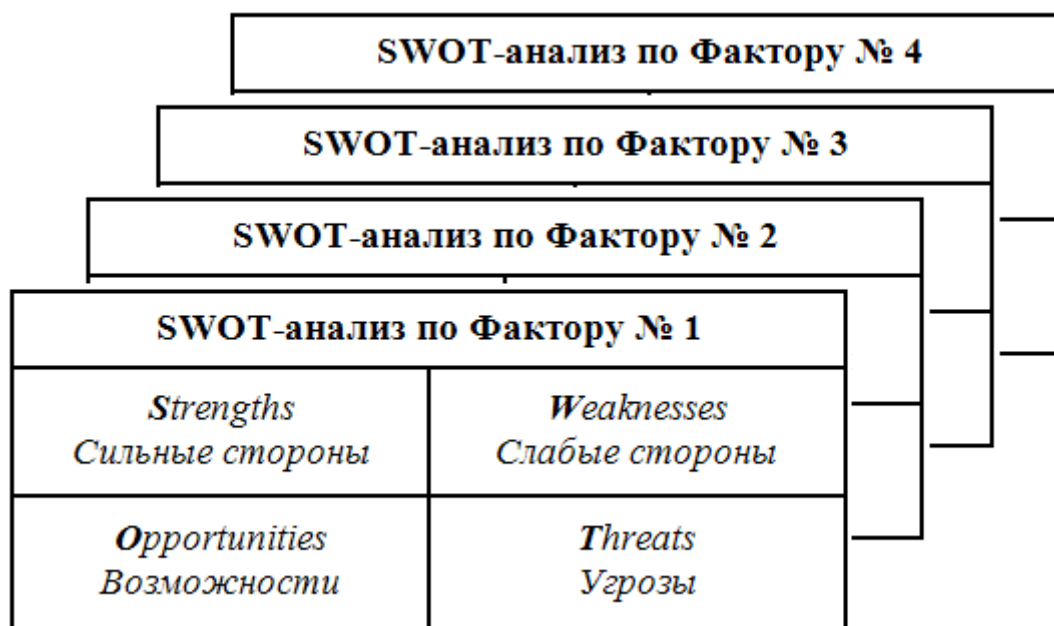


Рис. 4. SWOT-анализ по нескольким ключевым факторам

Вначале делается SWOT-анализ по каждому фактору в отдельности, вычисляется его значимость и влияние. Далее проводится экспертная оценка каждого фактора, его место и влияние на весь процесс в целом. И, в результате, общая взвешенная сумма полученных оценок определяет общую значимость сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешней среды, что и определяет стратегию, приоритеты развития и направление оптимизации организации/компании/процесса.

11. PEST-анализ

PEST-анализ - маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию развития организации/компании/процесса. Мнемонически анализ можно наглядно представить, если расположить указанные факторы внешней среды вертикально:

- Political** - политические факторы;
- Economic** - экономические факторы;
- Social** - социальные факторы;
- Technological** - технологические факторы.

Результаты анализа оформляются в виде матрицы, рассматривающей указанные 4 фактора внешней среды. В качестве примера приведем следующую таблицу⁵:

Табл. Пример PEST-анализа по 4-м факторам внешней среды

Политические факторы	Влияние экономики
Текущее законодательство в стране Будущие изменения в законодательстве Влияние международного законодательства Регулирующие органы и нормы Правительственная политика, изменение Государственное регулирование конкуренции Торговая политика Ужесточение государственного контроля за деятельностью и штрафные санкции Выборы на всех уровнях власти Финансирование, гранты и инициативы Группы лоббирования/давления на рынке Международные группы давления	Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционный климат в отрасли Общие проблемы налогообложения Сезонность / влияние погоды на экономику Рынок и торговые циклы Платежеспособный спрос Специфика производства Потребности конечного пользователя Обменные курсы валют Энергоносители, Транспорт Сырье и комплектующие
Социокультурные тенденции	Технологические инновации
Этнические / религиозные факторы Демография Базовые ценности Тенденции образа жизни Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии Модели поведения потребителей Мода и образцы для подражания Главные события и факторы влияния Мнения и отношение потребителей Потребительские предпочтения Публикации и представления в СМИ Точки контакта с потребителями	Перспективные НИОКР в данной области Развитие конкурентных технологий Связанные / зависимые технологии Замещающие технологии/решения Изменение и адаптация новых технологий Производственная емкость, уровень Информация и коммуникации, влияние интернета Потребители, покупающие технологии Потенциал инноваций Законодательство по технологиям Доступ к технологиям, лицензирование, патенты

⁵ Использован пример из открытого источника в интернете: Сайт "Центр маркетинговых исследований Marketolog.biz" [электр. ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketolog.biz/index.php?pid=49> .

Для серьезных управленческих задач после заполнения матрицы с 4-мя факторами и подгруппами компонентов по каждому фактору составляется более подробная таблица по каждому фактору и детально рассматривается каждый компонент по категориям "Вероятности наступления событий", "Возможного влияния и последствия при наступлении события для нашего объекта", "Что делать в настоящий момент" и "Что сделать в случае наступления события".

Табл. Разработка стратегии и плана действий по каждому фактору

Факторы и компоненты / Действия	Вероятность наступления события	Возможное влияние и последствия для нашего объекта	Что делать в настоящий момент	Что сделать в случае наступления события
Политический фактор				
Анализируемый компонент № 1				
Анализируемый компонент № 2				
.....				
.....				
Экономический фактор				

На основе таблицы выявляются ключевые факторы и компоненты, вырабатывается комплекс целей, стратегия и план действий. Часто PEST-анализ применяется в паре со SWOT-анализом. После завершения PEST-анализа внешней среды проводят SWOT-анализ по состоянию и положению организации/компании/процесса внутри этой внешней среды, на основании чего и делаются окончательные выводы и вырабатывается стратегия действий.

Таким образом отметим, что PEST-анализ⁶ является инструментом макроэкономического анализа окружающей среды и изучает глобальную текущую ситуацию во внешней среде, стране, политическом или экономическом союзе. А SWOT-анализ изучает текущее положение и состоянии рассматриваемой организации/компании/процесса внутри этой внешней среды.

⁶ В некоторых трудах PEST-анализ иногда обозначают как STEP, что является менее корректным, т.к. первым по важности фактором является политическая составляющая и только потом следуют остальные.

9. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

В ходе практической реализации выработанных управленческих решений одну из главных ролей играют процессы выстраивания системы отношений и контроля выполнения задач - системы оценки (поощрения/наказания) персонала КРІ (Key Performance Indicators), матрицы соглашения по целям, организации эффективной и быстрой координации и коммуникации.

Система мотивации на базе КРІ⁷

По результатам исследований бизнес-журнала Harvard Business Review, проведенного с целью определения результативных сотрудников и поиска оптимальных методов мотивации, в котором приняли участие руководители и сотрудники более тысячи компаний, оказалось, что в среднестатистической компании 5% сотрудников всегда работают хорошо, столько же (5–7%) сотрудников всегда работают плохо, а для эффективной работы остальных 88% всегда требуется правильная постановка целей и задач с обязательным контролем их исполнения. Подкрепить интерес сотрудников к достижению результатов и решению поставленных задач можно, в частности, путем их привязки к денежному вознаграждению, выплачиваемому при достижении результатов.

В настоящее время методику определения результатов и создания механизмов определения денежного вознаграждения называют системой мотивации на базе КРІ (ключевые показатели эффективности). КРІ - это ключевые показатели эффективности работы организации. Показатели КРІ представляют собой измерители достижимости поставленных целей. КРІ образуют систему, которая может быть использована для оценки результативности и эффективности действий, процессов и функций управления. КРІ также используются для анализа и планирования всех областей управления организацией: управленческих процессов, технологических процессов в сфере производства, системы управления персоналом, финансовых операций и т.д.

С помощью системы КРІ последовательно доводятся до персонала стратегические цели компании, и контролируется их достижение. КРІ являются также инструментом измерения работы каждого отдельного сотрудника, позволяя, таким образом, создать эффективную систему мотивации и стимулирования сотрудников компании. Т.е., в целом, это система, используемая для достижения главных целей любой организации, постановки и контроля оптимальной работы персонала, рост профессионализма сотрудников, увеличение эффективности в работе и снижение затрат. Место КРІ в управленческом цикле показано на рисунке 4.

⁷ Использована информация из книги Ключкова А.К. "КРІ и мотивация персонала". Изд-во: Эксмо, 2010.



Рис. 4. Место системы KPI в структуре управленческих процессов

Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы KPI увеличивает эффективность и результативность работы организации от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала.

Пять аргументов в пользу применения системы KPI в мотивации персонала:

1) 100%-ная ориентация на результат – сотрудник получает вознаграждение за достижение результата и за выполнение работ, которые должны привести к результату;

2) управляемость - позволяет корректировать направленные усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость - достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков (между сотрудником и компанией) в случае неуспеха;

4) понятность - сотрудник понимает, за что компания готова его вознаграждать; компания понимает, за какие результаты и сколько она готова заплатить;

5) неизменность – любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с постоянной системой мотивации.

Оценка выполнения KPI происходит по специальным таблицам – «Матрицам KPI». В некоторых организациях иногда эту форму называют «Соглашение по целям». Более подробно изучить практические аспекты системы KPI Вы можете ознакомившись с книгой, указанной в списке основной учебной литературы (п. 16).

С точки зрения **социально-психологического подхода** взаимодействия между людьми - как просто линейными сотрудниками, так и в иерархии руководитель-подчиненный, можно выделить 2 подхода: 1) с позиции классической психологической организации типов личности; 2) исходя из индивидуальных особенностей каждого человека по восприятию, оценке и передаче информации.

Первый подход с точки зрения организации психики личности выделил впервые древнегреческий врач Гиппократ и обозначил этот признак поведения человека как темперамент.

Темперамент — это индивидуально-своеобразные свойства психики, отражающие динамику психической деятельности человека, и проявляющиеся независимо от его целей, мотивов и содержания. Другими словами, темперамент характеризует возбуждение/торможение центральной нервной системы. Темперамент всегда стабилен и слабо меняется в течение жизни.

Традиционно выделяется **4 основных типа темперамента**⁸:

Флегматик - неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою неспешность прилежанием.

Холерик - быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

Сангвиник - живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиники обладают выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если же работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

Меланхолик - человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он не может сдерживать усилием воли, он повышенно впечатлителен, легко эмоционально раним.

Второй подход исходит из индивидуальных особенностей каждого человека по восприятию, оценке и передаче информации. Базируется он на таком научном направлении как НЛП (нейролингвистическое программирование) - или по другому, науке о фильтрах нашего восприятия. НЛП зародилось в военной отрасли, где стояла задача быстрой адаптации военнослужащих с населением и взаимно дружественного отношения с ним в ходе военных операций за рубежом. Сейчас эти технологии нашли повсеместное применение и в бытовой, и в рабочей, и в управленческой коммуникации.

НЛП вводит понятия территории (весь информационный поток, который воспринимает человек), фильтра восприятия (когда наше сознание ограничивает этот поток воспринимаемой информации), карты (собственная

⁸ Использован фрагмент текста из свободной энциклопедии "Википедия".

модель мира, персональный фильтр человека своего собственного восприятия мира), врат сортировки (базовые принципы и ценности, увлечения, "резонансные" точки интересов человека).

В западной науке в этом подходе по восприятию / передаче / интерпретации информации выделяется **4 основных информационных канала**:

- **визуальный** - то, что человек воспринимает зрительно, глазами (самая быстрая дистанционная скорость передачи информации);
- **аудиальный** - то, что мы слышим и передается звуками (средняя скорость дистанционной передачи информации):
- **кинестетический** - то, что чувствуем - тактильные, осязательные, контактные ощущения (самый медленный "контактный" канал передачи информации);
- **дигитальный** (или, по-русски, проще - мыслительный, аналитический канал) - продумывание, промысливание поступающей информации.

Следует отметить, что у любого человека задействованы всегда все каналы, однако преимущественная работа идет по 1-2 каналам, т.е. в них человек себя чувствует наиболее комфортно при восприятии информации. Например, при проигрывании и заучивании фортепианного этюда - один человек будет воспринимать информацию полностью аудиально (на слух), другой может визуально вспоминать последовательность нот в тетради, третий - кинестетически, по ощущениям и последовательности движений пальцев. Возможно, конечно, и смешанное восприятие 1-2-х или даже всех 3-х каналов.

И темперамент и каналы восприятия информации необходимо учитывать при выстраивании служебных отношений как с коллегами - "сотрудник - сотрудник", так и при руководстве/делегировании дел - "подчиненный - руководитель". При сознательном учете этих двух подходов выстраивание отношений значительно упрощается, и, как следствие, происходит выравнивание, гармонизация рабочих отношений, установление легкого, теплого, дружеского климата в коллективе.

Умение планировать и эффективно управлять своими проектами является ключевым навыком в цикле системного подхода по разработке и практической реализации управленческих решений. По статистике контроль и методы внедрения принятых управленческих решений на 80% определяют успешный исход дела.

С организационной точки зрения управления рабочим процессом и распределения дел руководителям рекомендуется применение нескольких методов. Следует отметить, что речь идет о достаточно большом потоке дел/проектов, когда количество управляемых проектов превосходит возможности человеческой памяти - это несколько десятков или даже более текущих проектов.

В первую очередь, один из самых легких и понятных - это **ABC-анализ**, где ранжирование задач происходит по правилу Парето согласно приоритету, важности, срочности, параметру, значению или ценности ресурса. Принцип, открытый в 1897 г. итальянским экономистом Вильфредо Парето, гласит: при фокусировке на 20% существенных значениях ресурса - получаем 80% результата. И, соответственно, наоборот - при фокусировке на 80% неважных сторон ресурса получим всего лишь 20% от потенциально возможного результата.

ABC-анализ представляет собой системный подход, который применим к любым ресурсам и исследуемым сторонам, в частности, к управлению делами/проектами. "А" - обозначают как важный, часто срочный проект, "В" - средней важности, где возможна спокойная реализация и планирование и "С" - неважные, мелкие дела, рутина (часто их коротко обозначают - "текучка", оргвопросы).

Если параллельно еще необходимо анализировать и прогнозировать по частоте стабильность / сезонность тех или иных управленческих процессов, объектов, ресурсов, то можно использовать еще и, так называемый, **XYZ-анализ**, где выделение идет по прогнозируемости/частоте ресурса. Где "X" - стабильно прогнозируемая частота ресурса, "Y"- ресурс, имеющий сезонные колебания, "Z" - нестабильный, труднопредсказуемый ресурс/параметр.

При совмещении данных 2-х методов возникает синергетический эффект, когда мы можем выделить наиболее востребованные и частые проекты. В табличке 1 мы видим безусловного лидера - группу AX и фокус-группу AX, AY, BX, BY - на которых имеет смысл сконцентрироваться и добиваться полного выполнения. Выполнение других проектов приведет только к 20% результата, поэтому контроль за ними можно перепоручить и делегировать помощникам или подчиненным или вообще отказаться.

Таблица 1. Совмещенная матрица ресурсов/частоты ABC/XYZ

AX	AY	AZ
BX	BY	BZ
CX	CY	CZ

Таким образом, сочетание методов ABC и XYZ-анализа позволяет выявлять лидеров и фокус-группу в проводимых проектах/делах, что приведет к существенной экономии времени и ресурсов и, в целом, повышению эффективности работы.

Для организации, планирования и эффективного использования времени можно применять также простой, надежный и проверенный временем метод - построение **Матрицы Эйзенхауэра** по приоритетам (важности) и времени (таблица 2). Матрица состоит из 4-х квадрантов, соответствующим разделению

по осям: "Срочные дела", "Несрочные дела" и "Важные дела", "Неважные дела".

Таблица 2. Матрица Эйзенхауэра по приоритету/времени

<i>Ранжирование по приоритету/времени</i>	СРОЧНЫЕ ДЕЛА	НЕСРОЧНЫЕ ДЕЛА
ВАЖНЫЕ	<p><u>Квадрант 1.</u> <u>НЕ ДОПУСКАТЬ</u> "Горящие дела"/проекты, кризисные ситуации Руководитель = пассивный исполнитель "горящих", срочных дел</p>	<p><u>Квадрант 2.</u> <u>ДЕЛАТЬ</u> Спокойное выполнение важных дел/проектов, работа на перспективу, планирование, разработка управленческих решений</p>
НЕВАЖНЫЕ	<p><u>Квадрант 3.</u> <u>ДЕЛЕГИРОВАТЬ</u> "Текучка"/ Оргвопросы, навязываемые "чужие дела", нецелевые проекты (не в фокус-группе Ваших дел)</p>	<p><u>Квадрант 4.</u> <u>НЕ ДЕЛАТЬ</u> Посторонние, "пустые" дела, "пожиратели/воры" времени (хронофаги), отвлечение на соц. сети, праздное времяпровождение и т.д.</p>

В 1-м квадранте Руководитель превращается в заложника срочных и горящих дел - и по факту, в пассивного исполнителя этих горящих дел. Т.е. не руководитель управляет делами, а наоборот - горящие дела "управляют" руководителем. Находясь долго в этом сегменте, человек, пребывающий непрерывно в стрессовом и кризисном состоянии, зачастую, приходит, к проблемам со здоровьем - так называемому, "Синдрому менеджера". Из этого сегмента надо, по-возможности, как можно скорее, выбираться. Его обычно обозначают красным цветом.

Во 2-м квадранте руководитель занимается плановым выполнением дел и проектов, находящихся именно в его компетенции, планирует стратегические дела, разрабатывает текущие проекты и управленческие решения. К этому квадранту необходимо стремиться. Обозначается он обычно зеленым цветом.

В 3-м квадранте находятся неважные текущие дела/оргвопросы, нецелевые проекты, которые не являются прямой фокус-группой, и так называемые, "чужие дела". Чужие дела - это дела, обычно навязываемые Вашими коллегами, знакомыми, соседними отделами и т.д., которые

непосредственного отношения к Вам и Вашей работе не имеют, но зачастую адресуют "по-дружески" именно Вам как хорошему и ответственному исполнителю или руководителю. В этом случае, таким делам/проектам надо говорит твердое "НЕТ" - они отнимают у Вас жизненную энергию и время, отодвигая достижение Ваших целей и задач. По-возможности, квадрант 3 надо делегировать, максимально минимизировать и сказать "НЕТ" "чужим делам".

В квадранте 4 - "Неважные и несрочные дела" находятся посторонние, "пустые" дела, реклама, посетители и "просители", не относящиеся к Вашему направлению деятельности, "пожиратели/воры" времени (их еще называют "хронофаги"), праздное времяпровождение, чаепития, перекуры, отвлечение на социальные сети, и т.д. и т.п. От этих дел необходимо твердо отказаться или максимально свести к минимуму.

Таким образом матрица Эйзенхауэра является очень простым и эффективным алгоритмом, диагностирующим карту Вашего рабочего времени и дел. Один раз ее составив и честно проанализировав как Вы тратите свое время, на какие дела, проекты и занятия - Вы получите четкую картину Вашей деятельности с рекомендациями переноса части дел из горящего красного сектора (квадрант 1) в зеленый сектор (квадрант 2), минимизации других дел или их делегирования (квадрант 3) и полного отказа от иных (квадрант 4).

Также кратко упомянем, что самым перспективным и прогрессивным методом на сегодняшний день, но в то же время и самым сложным и длительным в освоении, считается метод **GTD** (англ. **Getting Things Done** - рус. "**Доведение дел до завершения**"), введенный американским экспертом и консультантом в вопросах управления временем и личной продуктивности Дэвидом Алленом. В методе используется три базовых модели - управление рабочим процессом, 6-уровневая модель обзора работы и естественный метод планирования, которые помогают хранить, отслеживать, использовать и вовремя напоминать информацию по выполнению задачи. Если в методе матрицы Эйзенхауэра происходит процесс организации по времени, то в методе **GTD** осуществляется организация по действию. Как показала практика, на освоение метода **GTD** и постепенное привыкание к нему требуется довольно значительное время - порядка несколько месяцев. Но при этом и коэффициент полезного действия по управлению и реализации дел и личная эффективность в работе также очень сильно и существенно возрастают. В виду ограниченного объема учебного пособия и невозможности освещения здесь в полной мере данного метода, для интересующихся, рекомендуем прочитать книгу Дэвида Аллена "Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса" (Изд-во "Манн. Иванов и Фербер, 2013).

10. НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДИТЕЛЯ

Одним из ключевых моментов успешного достижения поставленных целей является человеческий фактор. И, в первую очередь, здесь играет роль самого руководителя - его личность, мотивация, поведение, решимость и другие качества. Вторым важным навыком является умение сформировать команду, организовать и контролировать проектную "цепочку", т.к. это тоже в наибольшей степени определяется управляющим лидером, руководителем.

Перечислим теперь более полно основные навыки эффективного руководителя:

1. Системное мышление - умение взглянуть на процесс сверху (как мы видим поверхность Земли из самолета), взвешенную постановку целей, реалистичное планирование (организацию процесса), быстрое принятие решений
2. Делегирование полномочий и контроль выполнения заданий (ОС и KPI)
3. Организация и эффективное управление своими делами и временем: time-management, ранжирование дел с весовыми коэффициентами, распределение задач по методу ABC/XYZ, матрица Эйзенхауэра, доведение дел до завершения по методу GTD
4. Коммуникация / поддержка подчиненных / мотивация (личный пример). Информационный обмен, искусство общения (темперамент, НЛП, подстройка, противодействие манипуляциям).
5. Формирование (новой) / построение (старой) эффективной команды (+ создание уютной атмосферы корпоративной культуры). Выстраивание системы поощрений/наказаний KPI (соглашение по целям, матрица KPI).
Разрешение конфликтов. Оценка, наем на работу, удержание и признание сотрудников.
6. Имидж руководителя / харизма / собственный стиль (поведение, одежда) / ответственность (почвенность, self-made - стиль)
7. Эффективное проведение совещаний + Искусство переговоров + Навыки успешной презентации

С точки зрения профессиональных характеристик современного лидера как человека можно выделить такие качества как:

- авторитарно-демократический стиль управления, когда руководитель после обсуждения со всеми сторонами директивно берет принятие решения и ответственность за него на себя;
- открытость, сотрудничество, незащищенный взгляд без ограничивающих убеждений, фильтров, мыслей-вирусов, т.е. выход за пределы общепринятых ограничивающих убеждений;
- Оптимистический настрой, любознательность;
- Умение делиться и духовно и материально;

- Готовность работать из того места и с теми данными, которые есть на настоящий момент (без отговорок и требований - нужно еще то-то, то-то,... не хватает того-то...);
- Стрессоустойчивость.

В качестве рекомендации по выработке навыков эффективного руководителя можно порекомендовать книги Владимира Тарасова "Технология жизни. Книга для героев", Ирины Хакамады "Дао жизни. Мастер-класс от убежденного индивидуалиста" Бодо Шефера и Бориса Грундля "Простое лидерство" и др. (см. в конце "Список литературы").

10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Последним этапом, поставленных перед организацией достижения целей, будет оценка и анализ полученного результата, обратная связь для всех руководителей и сотрудников, участвующих в проекте. Если в организации применяется система оценки персонала KPI (Key Performance Indicators), то отмечаются результаты и уровень достижений каждого сотрудника (для последующего учета при расчете зарплаты и премий). В современных организациях также все чаще и чаще применяются Информационно-Аналитические Системы, помогающие вести проекты, заказчиков и клиентов, архивировать результаты, заносить в базу данных удачные реализованные решения, систематизировать ключевые контакты, защищать организацию от "персонифицированности" (критической зависимости от сотрудника) и намечать будущие перспективы работы.

Таким образом, связанное применение всех указанных этапов, методов планирования дел и управления проектами будет способствовать быстрой и четкой разработке и эффективной и контролируемой реализации управленческих решений при практическом внедрении на любом уровне управленческой пирамиды.

Для лучшего усвоения материала, личного развития и расширения кругозора помимо основной и дополнительной учебной теоретической литературы в разделе 16 "Литература" приводятся факультативные практические книги с личными историями по реальному управленческому опыту, а также мотивации, коммуникации и личностному росту.

Особое внимание рекомендуется обратить на следующие книги: Б. М. Шпотов "Генри Форд: жизнь и бизнес"; Генри Форд "Моя жизнь, мои достижения"; Ли Якокка "Карьера менеджера"; Акио Морита "SONY. Сделано в Японии"; Рэй Крок "McDonald's: Как создавалась империя"; Леннарт Дальгрэн "Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она - меня"; Олег Тиньков "Я такой как все"; Надежда Копытина "Не сдаваться! Не сдаваться! Не сдаваться! Как достичь успеха в бизнесе и личной жизни"; Андрей Парабеллум "Бизнес и Жизнь. Правда, о которой не говорят"; Ричард Брэнсон "К черту все! Берись и делай!".

Надеюсь, что изучение этих книг помимо прекрасного, увлекательного и интересного чтения и путешествия в реальный мир управленческих решений, принесет Вам и практическую пользу как в рабочей сфере, так и личностного роста, развития и мотивации по решению насущных повседневных задач.

11. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Каковы основные этапы достижения и реализации управленческого решения с позиции системного подхода?
2. Дайте понятия просто решения и управленческого решения. В чем проявляется специфика управленческого решения?
3. Какие важнейшие признаки определяют управленческое решение?
4. Какими главными признаками определяется ЛПР?
5. Какие на сегодняшний день существуют парадигмы принятия решений?
6. Какие подходы к управлению существуют с глобальной точки зрения?
7. Что из себя представляют 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона? Какие у них достоинства и недостатки?
8. Какое отличие 8-ми этапной модели принятия решений от схем Саймона?
9. Какими этапами дополняется 12-ти этапная схема разработки и принятия управленческих решений?
10. Из каких этапов состоит планирование реализации управленческого решения?
11. Что из себя представляет календарный план-график? Как он называется?
12. В чем заключается смысл методики постановки целей SMART?
13. Какие расширяющие пункты добавлены в современной методике SMART?
14. В чем состоит суть системы ключевых показателей эффективности КРП?
15. Какие подходы социально-психологического взаимодействия между людьми Вы можете выделить?
16. Какие 4 типа личности согласно Гиппократу Вы можете выделить? В чем их особенности?
17. Какие существуют основные информационные каналы по передаче / восприятию информации человеком?

КОНТРОЛЬНОЕ ЗАДАНИЕ

Разработка, планирование и реализация управленческой задачи

1. Под руководством преподавателя или **самостоятельно поставить выбранную управленческую задачу/проблему**, которую необходимо решить;
2. **Разработать процесс принятия решения** в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);
3. **Произвести планирование практической реализации выбранного наилучшего варианта УР** (этап 10) в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);

4. Если задача позволяет - **провести моделирование ситуации** реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения (этапы 11, 12).

12. ЛИТЕРАТУРА

12.1 Основная учебная литература

1. Соколов Н.Н. Разработка управленческих решений. Введение в курс лекций. Уч.-метод. пособие. М.: Изд-во "Спутник+", 2012.
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2010.
3. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
4. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
5. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2009.
6. Фахрутдинова А.З. Разработка управленческого решения: учеб. пособие для электронной обучающей системы. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008.
7. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
8. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
9. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
10. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2002.
11. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. Кнорус, 2005.
12. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2008.
13. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
14. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
15. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009
16. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: изд-во Эксмо, 2010.

12.2 Дополнительная учебная литература

1. С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. Управленческие решения - М.: Юнити, 2003
2. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. - М.: ГУУ., 2006
3. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент - М: Высшая школа, 1994

4. Н.Л. Карданская. Принятие управленческих решений. М: Юнити, 1999.
5. Р.А. Фатхутдинов. Управленческие решения. М: Инфра-М, 2009.
6. А.В. Грешилов. Как принять решение в реальных условиях - М: Радиосвязь, 1991
7. Р. Доусон. Уверенно принимать решения. Программа действия - М: Юнити, 2000
8. Д. Клиланд, В. Кинг. Системный анализ и целевое управление - М: Сов. радио, 1974
9. Дж.К. Лафта. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие -М: Рус. деловая литература, 1999
10. И.В. Максимей. Имитационное моделирование на ЭВМ- М: Радиосвязь, 1998
11. Б.Г. Литвак. Экспертные оценки и принятие решений - М: Патент, 1996
12. А.Г. Мамиконов. Принятие решений и информация - М: Наука, 1983
13. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, М: Дело, 1992
14. Я.Р. Рейльян Аналитическая основа принятия управленческих решений, М: Финансы и статистика, 1989
15. Г. Тейл. Экономические прогнозы и принятие решений, М: Статистика, 1971
16. Р.И. Трухаев Модели принятия решения в условиях неопределенности - М: Наука, 1981
17. В.Н. Цыгичко Руководителю о принятии решений - М: Инфра – М, 1996
18. М. Эддоус, Р. Стенфилд Р. Методы принятия решений, М: Аудит, 1997
19. А. Б. Юдин Вычислительные методы принятия решений - М: Наука, 1989
20. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. - М.: Мир, 1982.
21. Вейлл П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1993.
22. Голубков Е.П. Какое принять решение? Практикум. - М.: Экономика, 1990.
23. Государственное и муниципальное управление: Справочник. - М.: Издательство магистр, 1997.
24. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. - М., 2000.
25. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. - Новосибирск, 1998.
26. Доусон Р. Уверенно принимать решения. - М.: ЮНИТИ, 1996.
27. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. -М.: Экономика, 1984.
28. Екатеринбургский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. -М.: Экономика, 1988.
29. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М., 1998.
30. Зотов В.Б. Территориальное управление (методология, теория, практика). -М., 1998.

31. Капра Ф. Уроки мудрости. - М., 1996.
32. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 1998.
33. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Дека, 1996.
34. Красников В.С. Разработка управленческих решений. - СПб., 1998.
35. Купряшин Г.Л., Соловьев А.И. Государственное управление: Учебное пособие.-М., 1996.
36. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. - М., 1989.
37. Левашов Н.В. Возможности разума. Сб. ст. СПб.: изд-во "Митраков", 2011.
38. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: Экмос, 1998.
39. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. - М.: Патент, 1996.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. -М.: Дело, 1992.
41. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М., 1984.
42. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. -М.: Финансы и статистика, 1989.
43. Сорос Дж. Алхимия финансов. - М., 1997.
44. Ст. Бир. Мозг фирмы. - М., 1993.
45. Стратегическое управление инновационной деятельностью: учебно-методическое пособие. Н.В.Высоцкая и др. - Новосибирск: СибАГС, 1998.
46. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений. - М.: Статистика, 1971.
47. Теория выбора и принятия решений / Уч. пособие для вузов / И.М. Макаров и др. - М.: Наука, 1982.
48. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии): Учебное пособие. - Саратов, 1997.
49. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. -М.: Наука, 1981.
50. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М., 1998.
51. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учеб. пособие, 1997.
52. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. - М., 1992.
53. Цигичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: ИНФРА-М, 1996.
54. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: Аудит, 1997.
55. Юдин А.Б. Вычислительные методы принятия решений. - М.: Наука, 1989.
56. Пужаев А.В. Управленческие решения: Учебное пособие. М. : Кнорус, 2010.
57. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2007.
58. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.

59. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.
60. Интернет-сайт "Just Consulting". Тема "Календарное планирование" [Электр. ресурс]: <http://www.juco.ru/library/articles/other/scheduling>, 2011.

12.3 Дополнительно рекомендуемые факультативные книги и видеоматериалы для личного развития и расширения кругозора

Личные истории по реальному управленческому опыту

1. Б. М. Шпотов. Генри Форд: жизнь и бизнес.
2. Изд-во: КДУ, 2005.
2. Генри Форд. Моя жизнь, мои достижения. Минск: Изд-во: Попурри, 2011.
3. Ли Якокка. Карьера менеджера. Изд-во: Попурри, 2012.
4. Акио Морита. SONY. Сделано в Японии. Изд-во: Альпина Паблишер, 2009.
5. Дж. Коттер. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века. М.: Альпина Паблишерз, 2011.
6. Рэй Крок. McDonald's: Как создавалась империя. Изд-во: Альпина Паблишер, 2008.
7. Леннарт Дальгрэн. Вопреки абсурду. Как я покорял Россию, а она - меня. Изд-во: Юнайтед Пресс, 2010.
8. Бертил Торекуль. Сага об ИКЕА. Издательство: Астрель, 2006.
- Олег Тиньков. Я такой как все. Издательство: Эксмо, 2010.
9. Надежда Копытина. Не сдаваться! Не сдаваться! Не сдаваться! Как достичь успеха в бизнесе и личной жизни. Издательство: Альпина Паблишер, 2010.
- Александр Кравцов.** Бизнес как экспедиция. Честные истории для героев и волшебниц. Издательство: МФЮА, 2011.

Книги по мотивации, коммуникации и личностному росту

- Джек Кэнфилд, Марк Виктор Хансен, Лес Хьюитт.** Сила фокуса. Изд-во: Питер, 2005.
- Юрий Мороз.** Бизнес. Пособие для гениев. Издательство: Феникс, 2003.
- Джим Рон. 7 стратегий для достижения богатства и счастья. Изд-во: ФАИР, 2010.
- Робин Шарма. Лидер без титула. Современная притча об истинном успехе в жизни и бизнесе. Изд-во: София, 2011.
- Наполеон Хилл. Думай и богатей. Изд-во: Попурри, 2009.
- Андрей Парабеллум. Бизнес и Жизнь. Правда, о которой не говорят. Изд-во: Феникс, 2012.
10. Бодо Шефер, Борис Грундль. Простое лидерство. Изд-во: Попурри, 2009.
 11. Александр Любимов. Мастерство коммуникации. Изд-во: КСП+, 2002.
 12. Аллан Пиз, Барбара Пиз. Язык телодвижений. Изд-во: Эксмо, 2012.
 13. Аллан Пиз, Барбара Пиз. Язык взаимоотношений мужчина-женщина. Изд-во: Эксмо-Пресс, 2010.
- Игорь Манн. Маркетинг на 100%. Ремикс. Как стать хорошим менеджером по маркетингу. Изд-во: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
14. Ричард Брэнсон. К черту все! Берись и делай! Изд-во: Юнайтед Пресс, 2011.

15. Ирина Хакамада. Дао жизни. Мастер-класс от убежденного индивидуалиста. Изд-во: Альпина Паблишер, 2012.
16. Николай Мрочковский. Правила успеха. 50 необходимых навыков. Изд-во: Питер, 2012.
17. Рэнди Гэйдж. Почему вы глупы, больны и бедны... И как стать умным, здоровым и богатым! Изд-во: Диля, 2012.
18. Джек Кэнфилд. Правила. Реальные и четко сформулированные законы достижения успеха. Изд-во: Эксмо, 2012.
19. Джо Витале. Руководство к жизни, которое вам забыли выдать при рождении. Изд-во: София, 2012.
20. А. Парабеллум, Н. Мрочковский, А. Толкачев, О. Горячо. Прорыв! 11 лучших тренингов по личностному росту. Изд-во Питер, 2012.
21. В.К. Тарасов. Технология жизни. Книга для героев. М.: Изд-во "Добрая книга", 2013.
22. Уильям Уокер Аткинсон. Закон притяжения и сила мысли. М.: Изд-во "София", 2012.

Художественные книги

23. Джек Лондон. Мартин Иден. Издательство: Азбука, 2011.
24. Теодор Драйзер. Финансист - Титан - Стоик. Издательство: Эксмо, 2011.
25. И.А. Гончаров. Обыкновенная история. Издательство: Азбука, 2012.

Видео-материалы личному развитию и управленческим навыкам

1. Тематический телевизионный канал "Успех". В интернете <http://uspeh-tv.ru>,
<http://www.youtube.com/user/uspehtv>
2. Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым: <http://tinkov.com/bizsekrety>,
<http://www.youtube.com/user/BiZSekrety>.

Полный обновляемый список рекомендуемых книг и других материалов Вы можете найти в Интернете по адресу: <http://iguip.narod.ru/sokolov.html> .

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.

КРАТКАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПО СТРУКТУРЕ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Структура и объем курсового проекта

В зависимости от выбранной темы рекомендуется придерживаться классической структуры курсового проекта.

Типовая структура включает следующие разделы:

Оглавление (содержание с указанием страниц)

Введение (актуальность исследуемой проблемы, объект, предмет, цель)

Раздел 1. Теоретико-методологические основы изучаемой проблемы.

Раздел 2. Анализ изучаемой проблемы в организации (учреждении).

Раздел 3. Разработка предложений и рекомендаций по решению изучаемой проблемы в организации (учреждении)

Заключение

Список используемых источников информации

Приложения (например, поясняющие дополнительные статистические данные, таблицы, схемы, рисунки, графики и др.)

Объем курсового проекта (без приложений) составляет 25-40 страниц машинописного текста, включая таблицы и рисунки.

Полные методические указания по написанию курсового проекта содержатся в брошюре "Методические указания к выполнению курсового проекта по учебной дисциплине "Управленческие решения". М.: ГУУ, 2011". Эту брошюру и необходимую информацию Вы можете найти и посмотреть в Интернете по адресу: <http://iguip.narod.ru/sokolov.html>.

Ниже дополнительно представлена Примерная тематика курсовых проектов по специальности 08.05.04 "Государственное и муниципальное управление" и образец оформления содержания.

Тема курсового проекта может быть изменена при наличии у студента собственного опыта на основе прохождения практики или трудовой деятельности. Изменение темы должно быть обязательно согласовано с преподавателем.

Примерная тематика курсовых проектов по специальности 08.05.04

1. Анализ видов управленческих решений в системе муниципального управления.
2. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
3. Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Принятие решения в управлении инновациями.
5. Основные этапы разработки управленческих решений.
6. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления
8. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
9. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
10. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.
11. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
12. Технология разработки управленческих решений.
13. Организация процесса разработки управленческих решений.
14. Целевая ориентация управленческих решений.
15. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.
16. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
17. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
18. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
19. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.
20. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
21. Управленческие решения и ответственность.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Процесс планирования при разработке управленческих решений.
24. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
25. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в органах власти.
26. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
27. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
28. Обеспечение социальной эффективности управленческих решений, принимаемых в органах ГиМУ.
29. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих решений.

30. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.
31. Стратегические и тактические решения в организации.
32. Организационная культура принятия управленческих решений.
33. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
34. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
35. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия решений.
36. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
37. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.
38. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
39. Проблемы и их решение: модели и методы решений.
40. Решения в системе муниципального и государственного управления.
41. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.
42. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих решений.
43. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.
44. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
45. Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений.
46. Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр.
47. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
48. Стандарты серии ISO-9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.
49. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
50. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
51. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
52. Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.
53. Типология управленческих решений в органах ГиМУ.
54. Условия и факторы качества управленческих решений.
55. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
56. Ситуационный анализ, его основные этапы, метод сценариев.

*Образец оформления содержания Курсового Проекта**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
I. Основы федеральной и региональной политики в сфере малого предпринимательства	5
1.1. Особенности малых предприятий и основные показатели их развития в РФ	5
1.2. Законодательные основы и основные элементы системы поддержки малого бизнеса на федеральном и региональном уровне	8
1.3. Основные направления поддержки малого предпринимательства на региональном уровне (на примере г. Москвы)	10
II. Анализ развития поддержки малого бизнеса на уровне административного округа г. Москвы	12
2.1. Анализ развития малого предпринимательства в административных округах	12
2.2. Структура управления малым предпринимательством на уровне административного округа	16
2.3. Анализ работы территориальных органов по поддержке и развитию малого бизнеса	20
III. Разработка предложений по развитию и поддержке малых предприятий	25
3.1. Совершенствование нормативно-правового развития малого предпринимательства	25
3.2. Совершенствование структуры управления малым предпринимательством	29
3.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий	33
Заключение	36
Список использованных источников информации	37
Приложения	39

*Рекомендация: оформлять содержание и выравнивать поля проще в виде скрытой таблицы

ПРИЛОЖЕНИЕ 2.

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ "РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ"

1. Укажите - решение, каких задач является управленческим решением:

- 1) Выбор модели рабочего компьютера;
- 2) Внедрение новой управленческой технологии;
- 3) Выбор собственного места работы;
- 4) Расчетное проектирование по поставленной задаче.

2. Лицо принимающее решение (ЛПР):

- 1) человек или коллегиальный орган (группа людей) наделенные необходимыми полномочиями для принятия решения и несущие за него ответственность
- 2) ЛПР может быть только индивидуальным (руководитель, директор)
- 3) ЛПР может быть только коллегиальным (приемная комиссия, Госдума)

3. По сроку действия последствий решения могут быть:

- 1) однократные и повторяющиеся
- 2) единоличными, групповыми, коллективными
- 3) долго-, средне- и краткосрочными
- 4) простыми и сложными

4. С какими учебными дисциплинами связана дисциплина «УР»:

- 1) Психология управления
- 2) Система государственного управления
- 3) Система муниципального управления
- 4) Все вышеперечисленное

5. Интуитивные решения принимаются:

- 1) на основе ощущения, что они верны
- 2) на основе математических расчетов
- 3) на основе выбора альтернатив
- 4) на основе суждений

6. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

- 1) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.
- 2) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.
- 3) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

7. Экономическая эффективность при РУР — это:

- 1) Рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты по РУР.
- 2) Факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- 3) Факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

8. С какими основными функциями управления взаимосвязано принятие решений:

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль, координация
- 2) анализ, регулирование, координация
- 3) мотивация, контроль
- 4) целеполагание, разработка решений, планирование

9. Перечислите характеристики муниципального образования, изменение которых в процессе управления затруднено (может быть несколько вариантов):

- 1) Социально-демографический состав населения;
- 2) Организационные структуры управления;
- 3) Мотивация работников;
- 4) Географические и природно-климатические условия;
- 5) Объем предметов ведения и полномочий
- 6) Профессиональные и иные качества

10. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:

- 1) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя, его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;
- 2) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя, определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи;
- 3) Целенаправленная деятельность руководителя по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);
- 4) Программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

11. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при РУР в организации?

- 1) Отсутствие полной и достоверной информации.
- 2) Плохое настроение руководителя при разработке УР.
- 3) Поломка компьютера.

12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- 1) конкуренции;
- 2) договорных гарантий;
- 3) неопределенности
- 4) спада производства;

13. Какой из нижеприводимых факторов не является отличительной особенностью творческой личности:

- 1) Открытость ума;
- 2) "узкое" мышление;
- 3) Образное мышление;
- 4) Постоянное многогранное развитие личности.

14. Что такое «проблема»?

- 1) Противоречие, которое невозможно устранить.
- 2) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;
- 3) Нерешенные задачи;
- 4) Набор причин, мешающих достижению целей организации.

15. Назовите основные функции управления:

- 1) Осознание проблемы, определение проблемы, диагностика проблемы, мотивация;
- 2) Программно-целевое управление, анализ внешней и внутренней среды организации, мониторинг, контроль;
- 3) Целеполагание, разработка решений, планирование, организация, мотивация, взаимодействие, контроль;
- 4) Стратегический контроллинг, координация, мотивация, мониторинг, контроль.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ "РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ"

1. Общая методология разработки управленческих решений. Схема и этапы разработки.
2. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
3. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.
4. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
5. Сущностные характеристики Управленческого Решения и ЛПР.
6. Формы разработки управленческих решений.
7. Признаки Управленческого решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.
8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
9. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы: зарождение, развитие, стабилизация. Пояснить понятия упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.
10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.
11. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.
12. Сформулировать парадигмы принятия решений. Понятия УР и ЛПР.
13. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм.
14. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
15. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
16. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
17. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого решения.
18. Общие функции управления в органах ГиМУ. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.
19. Области управленческих решений. График непредсказуемости результатов решений.
20. Сущности управленческих решений в органах ГиМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.

21. Системный подход к управленческим решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.
22. Системный подход к управленческим решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.
23. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.
24. Целевая ориентация УР в органах ГиМУ. Понятие целевых и процессорных технологий.
25. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.
26. Понятие целевых и процессорных технологий в органах ГиМУ.
27. Целевые технологии в органах ГиМУ. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.
28. Инициативно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.
29. Программно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.
30. Регламентная технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.
31. Процессорные технологии в органах ГиМУ: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе искусственного интеллекта, на базе активизации деятельности персонала.
32. Анализ внешней среды в органах ГиМУ. Ближнее и дальнее окружение. Особенности элементов. Свойства внешней среды.
33. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.
34. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
35. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.
36. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР.
37. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей. Проведение совещаний.
38. Модели руководства в процессе разработки и реализации УР: американский, немецкий, японский подходы.
39. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в органах ГиМУ.
40. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах ГиМУ. Причины некачественной реализации УР.
41. 4 признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.
42. Метод ранжирования по параметрам ABC и метод прогнозирования изменений XYZ. Матрица совмещенного анализа.
43. Общие понятия методов анализа альтернатив УР. Теория ТРИЗ. Возможности применения в органах ГиМУ.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ



Соколов Николай Николаевич

дипл. инж.-физик (МИФИ), кандидат социологических наук, доцент кафедры "Государственного управления и политических технологий" Института государственного управления и права Государственного Университета Управления (ГУУ).

Область научных интересов:

Разработка управленческих решений, эффективное управление и руководство, стратегическое управление, навыки эффективного руководителя по разработке и принятию управленческих решений, социально-психологическая коммуникация, эффективная постановка целей и мотивация, повышение личной эффективности, информационные технологии в обществе, управление проектами, политика, политические и аналитические исследования и процессы.

Практический опыт:

Большой практический опыт работы от специалиста до руководителя группы в крупных зарубежных компаниях: институт Фраунгофера (Fraunhofer IGD, Darmstadt, Germany: www.igd.fraunhofer.de), SIEMENS (www.siemens.ru), REHAU (www.rehau.ru). Годовой стипендиат немецкой службы академических обменов DAAD (www.daad.ru).

Научно-педагогическая деятельность:

Соколов Н.Н. с опорой на практические знания по управлению читает авторский курс лекций по дисциплине "Разработка управленческих решений" для студентов дневной, вечерней (бюджетное и второе высшее), заочной формы обучения с полным ведением всей программы курса: разработка учебной программы, календарно-тематического плана, лекции, семинары, курсовые проекты, экзамены. Дополнительно автор ведет лекции по программам профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих и руководителей. Также на подготовительном факультете автор проводит для абитуриентов учебные занятия по курсу "Политология". Является независимым экспертом Правительства Московской области по вопросам государственной гражданской службы.

Контакты:

Тел. служебный: (495) 371-3165

E-mail: Nikolai.Sokolow@mail.ru

Интернет: www.iguip.narod.ru/sokolov.html



Уважаемые читатели!

Издательство «Спутник+»
предлагает:

- 📖 **ИЗДАНИЕ И ПЕЧАТЬ МОНОГРАФИЙ, КНИГ** любыми тиражами (от 50 экз.).
 - ✓ Срок - от 3-х дней в полноцветной и простой обложке или твердом переплете.
 - ✓ Присвоение ISBN, рассылка по библиотекам и регистрация в Книжной палате.
 - ✓ Оказываем помощь в реализации книжной продукции.
 - 📖 **ПУБЛИКАЦИЯ НАУЧНЫХ СТАТЕЙ** для защиты диссертаций в журналах по гуманитарным, естественным и техническим наукам.
 - ✓ Журнал «Естественные и технические науки» входит в перечень ВАК.
 - 📖 **ПРОВЕДЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫХ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАОЧНЫХ КОНФЕРЕНЦИЙ** по всем научным направлениям для аспирантов, соискателей, докторантов и научных работников.
 - 📖 **ПУБЛИКАЦИЯ СТИХОВ И ПРОЗЫ** в журналах «Российская литература» и «Литературный альманах «Спутник».
- ✦ **Набор, верстка, корректура и редакция текстов.**
✦ **Печать авторефератов, переплет диссертаций (от 1 часа).**
-
- **Переплетные работы, тиснение, полноцветная цифровая печать.**

Наш адрес: Москва, 109248, Рязанский проспект, д. 8А
тел. (495) 730-47-74, 778-45-60, 730-48-71 с 9 до 18 (обед с 14 до 15)
<http://www.sputnikplus.ru> e-mail: sputnikplus2000@mail.ru

Учебное издание

Соколов Николай Николаевич

ПРИНЯТИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

--- ВВЕДЕНИЕ В КУРС ЛЕКЦИЙ ---

Учебно-методическое пособие

Издательство «Спутник+»
109428, Москва, Рязанский проспект, д. 8а
Тел.: (495) 730-47-74, 778-45-60 (с 9.00 до 18.00)
Подписано в печать 18.10.2012. Формат 60.90/16.
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 2,31. Заказ 3104.
Отпечатано в ООО «Издательство «Спутник+»