Министерство Образования и Науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Н.Н. Соколов

ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

- Курс лекций -

Учебно-методическое пособие

Москва - 2016

1. ПОНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

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.

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 этапа[1]:

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

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

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 XX 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".

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, государственной и т.д.). Поэтому, чтобы обозначить широкий спектр понимания и применения дисциплины коротко обозначим некоторые наиболее распространенные определения.

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.

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.

Государственное управленческое решение это политико-правовой акт, в котором в логической форме выражено воздействие управляющих звеньев (государственных органов, должностных лиц) на общественно-социальную систему (управляемые субъекты), необходимые для достижения поставленных целей, обеспечения интересов и удовлетворения соответствующих потребностей управления[1].

В самом широком смысле государственное управленческое решение - это облеченная в официальную форму властная воля государства, которая, будучи закрепленной в соответствующих государственных актах, обеспечивает целенаправленное воздействие власти на социальную действительность.

Таким образом, **государственное управленческое решение** - это решение, принятое в установленном порядке правомочной государственной структурой.

[1] По государственным решениям использованы фрагменты из источника: Охотский Е.В.. Государственное управление в современной России : учебно-методический комплекс. - М.: МГИМО(У) МИД России. - 548 с., 2008. [Электронный ресурс]. URL: http://elib.me/munitsipalnoe-upravlenie_1090-gosudarstvennoe/gosudarstvennyie-upravlencheskie-resheniya-33602.html

Это обязательная для исполнения государственная программа, содержащая цели и задачи, а также набор способов, средств и ресурсов материально-технического, финансового, кадрового и иного характера, необходимые для их наилучшей реализации в интересах общества. Это идеальная модель будущего состояния той или иной социальной системы, посредством которой государство формулирует свое представление о содержании, форме, желательности, обязательности того или иного будущего социального изменения. Его цель - мобилизовать, организовать и сориентировать людей на практическое преобразование социальной действительности в соответствии с ранее принятыми политическими проектами и программами.

По содержанию сформулированных в них задач государственные управленческие решения делятся на политические и административные. Политические представляют первичный уровень государственного управления, административные - вторичный, играющий в определенном, конечно, смысле подчиненное значение.

Политические решения касаются наиболее крупных, стратегически значимых, затрагивающих судьбы миллионов людей проблем - безопасности страны, ее территориальной целостности и суверенитета, перспектив социально-экономического, национально-территориального и культурного развития. Принимаются такого рода решения либо путем референдума, либо высшим руководством страны - центральными органами государственной власти и руководителями, непосредственно исполняющими полномочия государственных органов (президент, парламент, правительство, губернаторы, органы исполнительной власти субъектов федерации, министры и другие). Закрепляются в форме политических документов, которые, как правило, носят рамочный ненормативный характер.

Это ежегодные послания президента и конституционного суда парламенту страны, доктрины, концепции, целевые программы, приоритетные национальные и региональные проекты.

Административные решения производны от политических, направлены на обеспечение реализации решений политического характера. Но это вовсе не означает, что государственные административно-управленческие акты второсортны. Без них нет и быть не может эффективного управления. Такие управленческие решения носят нормативно-правовой, официальный характер, содержат нормы права, принимаются по специальным процедурам компетентными государственными органами, представляют собой властные предписания государства, подлежащие обязательному исполнению всеми субъектами, которых они касаются. Носят они либо «внутриаппаратный» характер (касаются проблем организации механизма государственного и муниципального управления), либо направлены «во вне» - на объект управления, обеспечивают взаимодействие субъекта управления с внешней средой. Одни из них направлены на исполнение постановления вышестоящих субъектов управления - исполнительные решения. Другие являются

инициативными, т.е. принимаемые по собственной инициативе, на основе выявленных проблем и самостоятельной постановки задач по их преодолению.

Закрепляются административно-управленческие решения в форме федеральных и региональных законов, указов Президента РФ, постановлений правительства страны, решений губернаторов и правительств субъектов РФ, приказов министров и руководителей других органов исполнительной власти. Административные управленческие решения, как правило, носят оперативно-тактический характер. Тем не менее, как и политические, они могут быть стратегическими. Например, решение о проведении административной реформы. Точно также многие политические решения носят оперативно-тактический характер. Не все они предполагают решение долгосрочных программ, многие реализуются в среднесрочной и краткосрочной перспективе.

Особенности государственных решений

- социальные цели и нормы разрабатываются и принимаются в установленном должностными правилами порядке.
- оформляются в виде различных документов
- используются НПА - законы и подзаконные акты, указы, постановления, распоряжения, приказы, докладные записки, предписания, указания, представления и др.
- имеются соответствующие государственные стандарты, в которых закреплены основные требования к составлению и изготовлению подобного рода управленческих документов.
- обычно состоит из двух частей: констатирующей и директивной (распорядительной).

В констатирующей части излагаются основания (мотивы) для издания этих документов, а в директивной - намечаются конкретные мероприятия, каждое из которых записывается отдельным пунктом.

В конце директивной части указывается орган или должностное лицо, на который возлагается контроль за их исполнением.

Чтобы государственное управленческое решение было действенным, социально эффективным, оно должно быть технологически обоснованным, что предполагает тщательную проработку всех его основных параметров.

В самом общем виде здесь следует выделить **три требования**:

Во-первых, по своему содержанию всякое решение ***должно быть выполнимым,*** необходимо ставить лишь достижимую цель и исходить из реально располагаемых ресурсов и времени.

Во-вторых, ***содержать механизм реализации,*** т.е. хорошо продуманный порядок осуществления всех сопутствующих задач, такие как основные организационные мероприятия, тщательный расчет материально-финансового и кадрового обеспечения.

Наконец, в-третьих, ***располагать необходимым запасом устойчивости и гибкости*** по отношению к основным вариантам допущенных ошибок и нестабильности внешней среды.

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 альтернаты (да/нет, или/или, сделать/не сделать), обычно отражающие поверхностный анализ проблемы и нечеткую проработанность цели.

2. 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.

3. СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

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.

<table>
<tr><td rowspan="2">3-х этапная схема Саймона</td><td colspan="3">I</td></tr>
<tr><td colspan="3">Обдумывание
Анализ проблемы и определение критериев для решения</td></tr>
<tr><td rowspan="2">6-ти этапная схема Саймона</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td></tr>
<tr><td>Ощутить наличие проблемы</td><td>Сформулировать и уточнить цель</td><td>Определить критерии, которым должно удовлетворять решение</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3-х этапная схема Саймона</td><td colspan="3">II</td></tr>
<tr><td colspan="3">Проектирование вариантов решения (генерация альтернатив)
Поиск возможных решений</td></tr>
<tr><td rowspan="2">6-ти этапная схема Саймона</td><td colspan="3">4</td></tr>
<tr><td colspan="3">Проектирование вариантов решения / альтернатив
Поиск возможных решений</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3-х этапная схема Саймона</td><td colspan="3">III</td></tr>
<tr><td colspan="3">Выбор
Сопоставление возможных решений с критериями
и выбор лучшего варианта</td></tr>
<tr><td rowspan="2">6-ти этапная схема Саймона</td><td colspan="2">5</td><td>6</td></tr>
<tr><td colspan="2">Сравнить варианты с критериями</td><td>Выбрать наилучший вариант</td></tr>
</table>

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

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

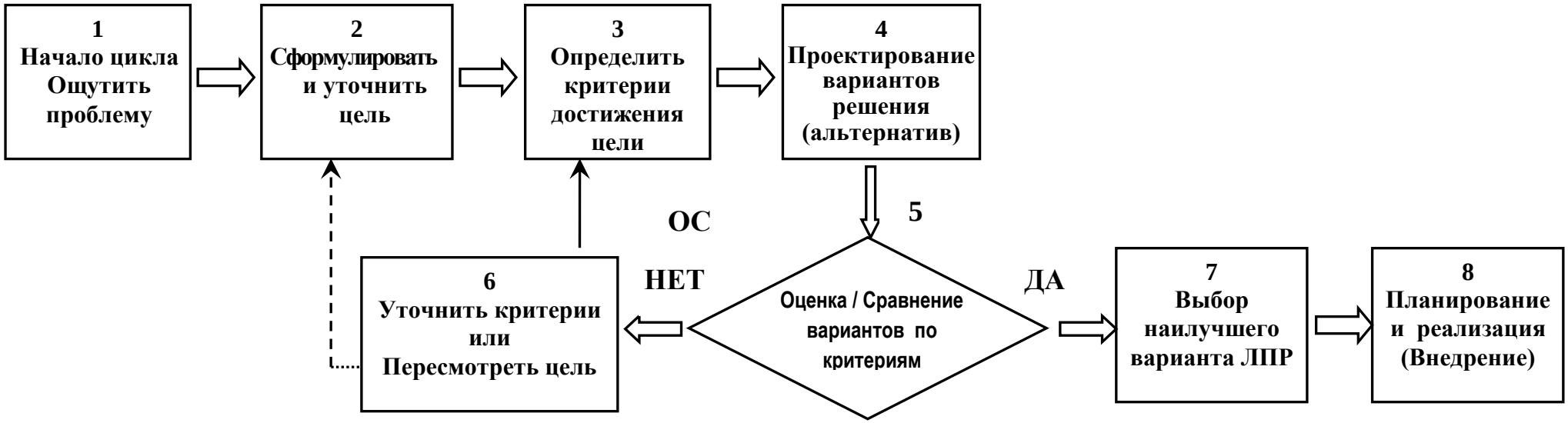


Рис. 1

© Соколов Н.Н.

ОБЩАЯ 12-ЭТАПНАЯ СХЕМА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

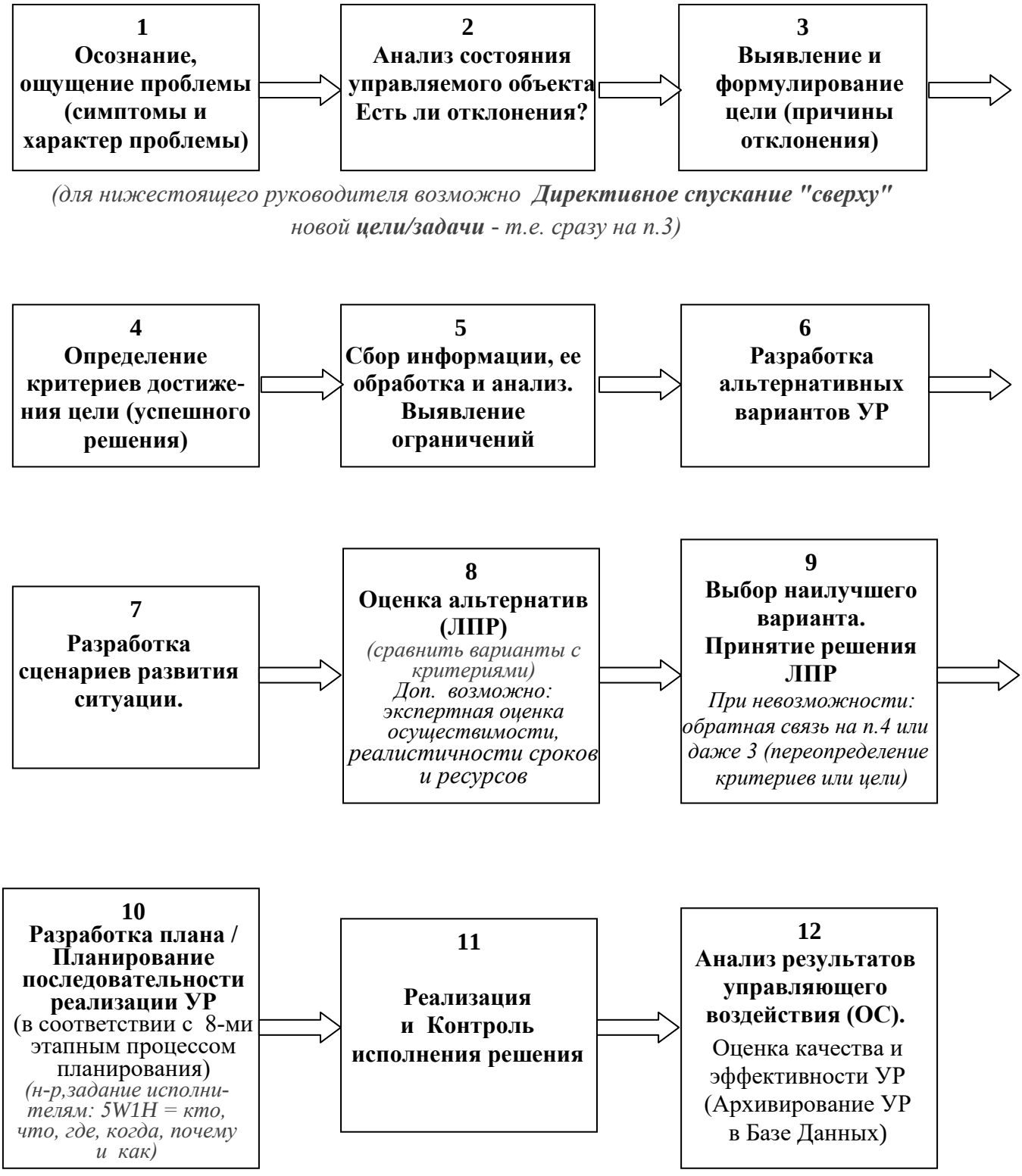
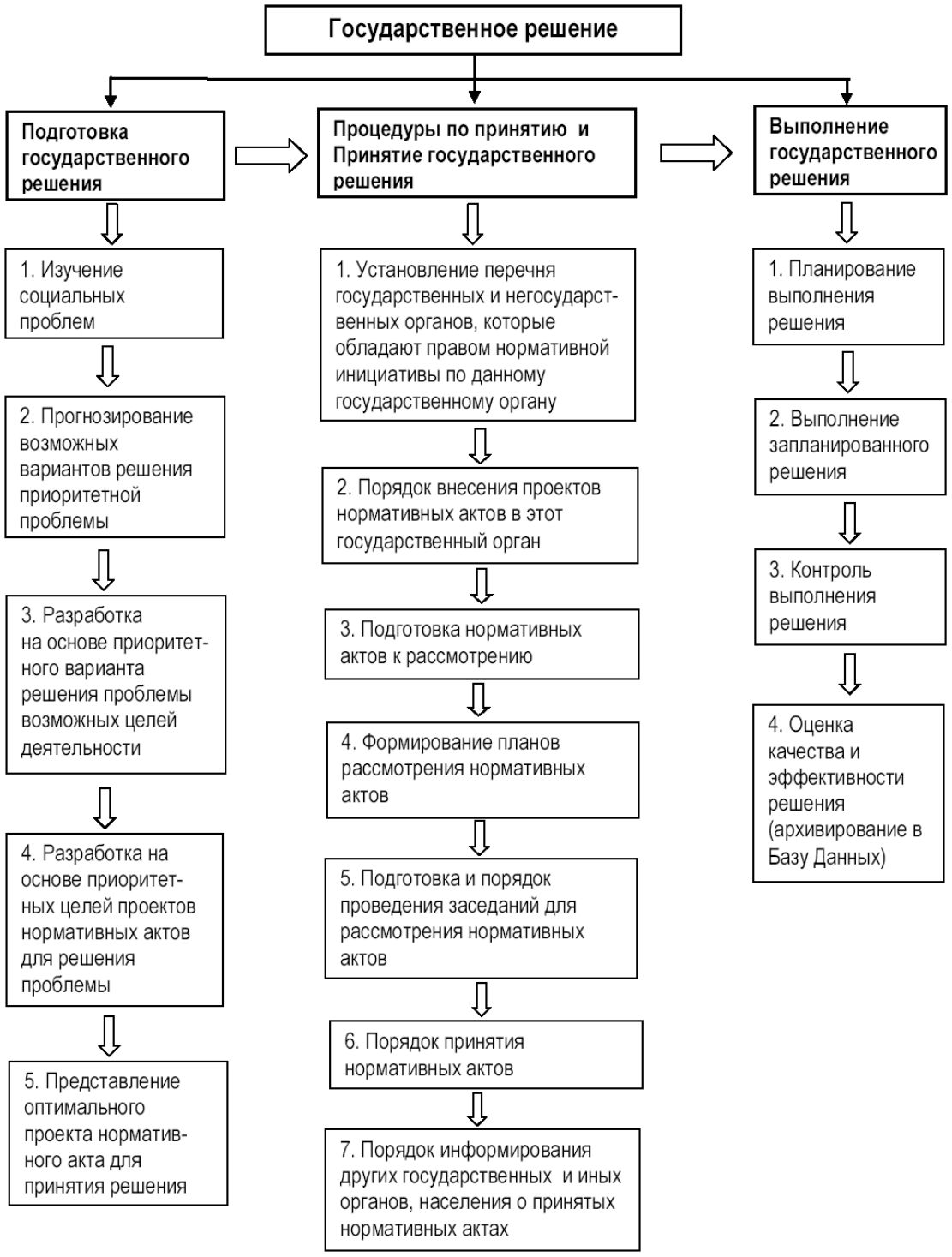


Рис. 2

СХЕМА ПРИНЯТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕШЕНИЯ

Технология принятия государственного управленческого решения включает три основных этапа[1]:

1) Разработку и подготовку государственных решений;
2) Процедуры их принятия и принятие государственных решений;
3) выполнение государственных решений.



[1] Краткий курс лекций по дисциплине «Государственная гражданская служба». Лекция 18. Государственные решения, их технология в гражданской службе [Электронный ресурс]. URL: http://mobile.studme.org/1990051212369/menedzhment/gosudarstvennye_resheniya_tehnologiya_grazhdanskoy_sluzhbe#10

Качество (эффективность) данных решений напрямую зависит от тщательного соблюдения всех технологических требований (процедур) на каждом из этих трех этапов.

Решения могут быть четырех типов, в зависимости от характера решаемых проблем, в первую очередь от их новизны и нестандартности ситуации[1]:

а) решение рутинных административных дел и вопросов:

б) решение проблем среднего уровня важности, таких как принятие бюджета,
административные реорганизации, налоговые инновации и др.;

в) решение новых вопросов, связанных с особой ситуацией, таких как инициативы
в иностранной политике, энергетические проблемы, вопросы экологии и др.:

г) новые стратегические инициативы в государственной политике, требующие
инновационного подхода на общенациональном или международном уровне.

Большое значение имеют существующие формальные и неформальные правила, обычаи и практика. При анализе принятия решения в органах власти выделяют три основных элемента: институционально-правовую, процедурно-функциональную и культурно-психологическую основу

Особо выделяют качество управленческих решений, то насколько они соответствует ситуации и интересам организации и общества. В этом вопросе используются несколько критериев качества решений; измеряемость целей и результатов выполнения решений; степень управленческих рисков; вероятность реализации решений по показателям качества, затрат и сроков; степень адекватности теоретической модели фактическим данным, на основании которых разработаны решения.

Для того чтобы избавиться от субъективизма их участникам рекомендуют придерживаться следующих принципов статистического мышления:

• больше доверять конкретным фактам а не мнениям или абстрактным идеям;

• выражать факты в количественной форме, а не с помощью слов или эмоций;

• понимать, что наблюдение всегда ведется над частью целого, и результаты, как правило, содержат ошибки и отклонения;

• принимать устойчивую тенденцию, выявленную в результате многочисленных наблюдений, в качестве надежной информации.

При принятии ключевых государственных решений стараются провести независимую экспертизу, путем создания постоянных или временных независимых комиссий, что ограничивает узковедомственный подход в

[1] Фрагментарно использован материал из источника: Лобанов В.В. Основы государственного управления. Учебное пособие. 2-е издание. ГУУ. - М., 2010 - 192 с.

процессе разработки решений. Эти экспертные комиссии должны иметь следующие характеристики:

- независимость от властных структур;
- авторитетность (прежде всего руководителя);
- представительность состава;
- соответствующие полномочия;
- открытость и гласность работы;
- демократический характер;
- политическую нейтральность.

Многое зависит от политической культуры, определяющей характер отношений между государственными и политическими деятелями, в основе которой лежат социальные нормы, ценности, культурные факторы и исторические традиции. Существуют два типа политической культуры:

а) «конкурентной политики» (правительство против оппозиции, партия парламентского большинства против партий парламентского меньшинства);

б) культура «политического консенсуса» (нахождение согласия между основными политическими силами в правительстве и парламенте) Особенность принятия государственных политических решений состоит в том, что они основываются на политических интересах различных сил и конъюнктурных моментах, что может порождать неэффективные и рискованные решения. Государственная бюрократия, со своими устоявшимися традициями и институтами, может сглаживать резкие движения политиков, проводя умеренный курс и избегая популистских решений.

На систему принятия решений в государственных органах влияет и традиционная бюрократическая культура, когда служащие стремятся обезопасить себя, в то время как целесообразно идти на разумный риск, что может дать большую выгоду и обеспечить, лучшее решение проблемы. Сейчас стараются формировать инновационную управленческую культуру, что также играет свою роль при разработке и принятии решения.

Процесс принятия решений обычно проходит длительную процедуру согласований внутри аппарата различных ведомств, что существенно влияет на содержание решения и сроки его принятия. В процессе принятия государственных решений участвуют различные участники: политические руководители и высшие чиновники, эксперты и консультанты, штабной и линейный персонал государственных органов, участники негосударственных организаций и представители бизнес-сообщества. Решение является основой административного процесса и главное условие его эффективности состоит в компетентности должностного лица, принимающего решение по существу. В процессуальном порядке должностное лицо должно соблюдать ряд требований, особенно если речь идет об обращении граждан.

Руководитель должен: а) объективно изучить материалы дела; б) оценить заключение специалистов и экспертов; в) рассмотреть предложения заинтересованных организаций; г) сравнить свои выводы и решение с действующими нормами права.

4. 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 3[1].

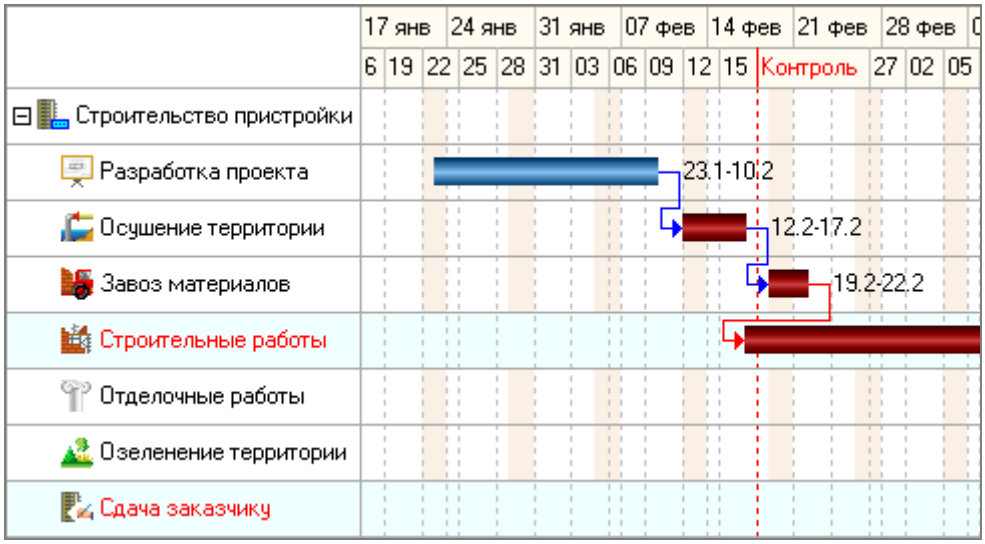


Рис. 3. Пример календарной диаграммы Генри Ганта

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.

[1] Использован рисунок с сайта 1С: Полиграфия**:** www.1cpoly.ru/diagrams**.**

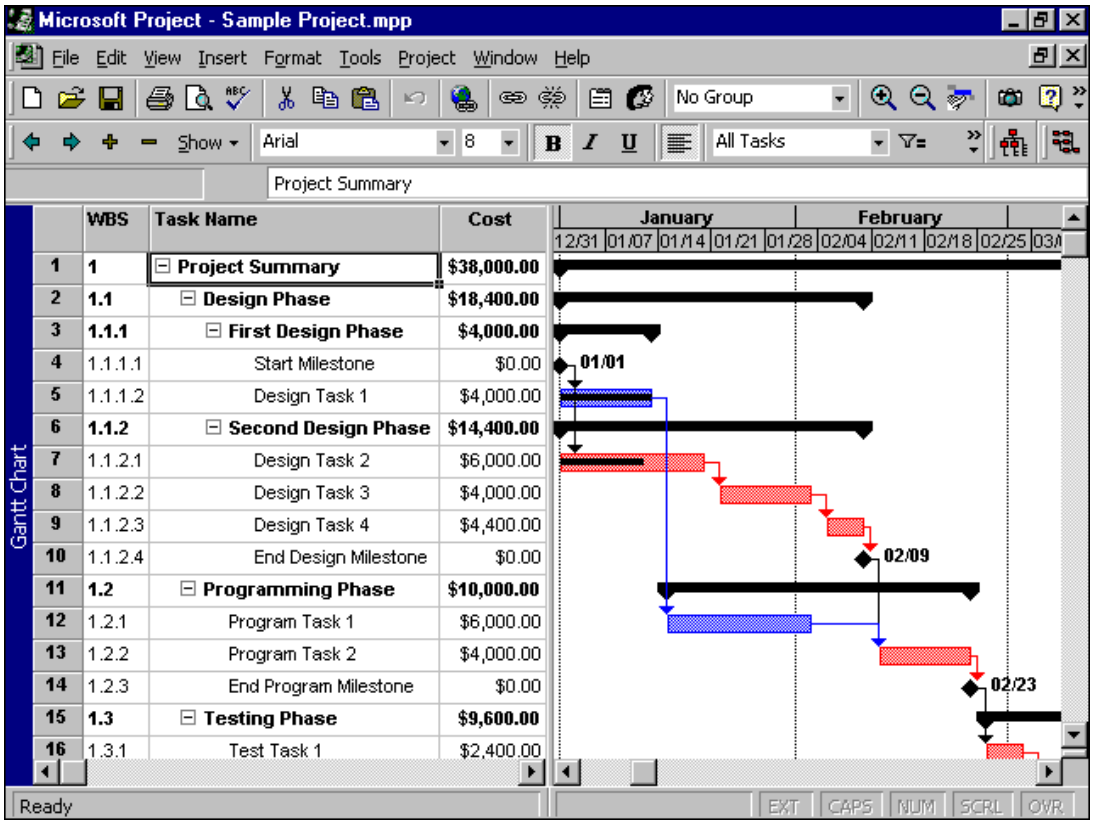
Кроме составления перечня работ, календарное планирование может включать в себя также создание ресурсной модели проекта. Нужно подумать о том, кто будет выполнять те или иные работы или этапы работ, какие люди нам для этого нужны, кто является ответственным за результат работы или этапа. Кроме человеческих 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 4[1].

Рис. 4. Пример построения диаграммы Ганта в программе Microsoft Project



[1] 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".

5. 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:

- **S**pecific - Конкретными
- **M**easurable - Измеримыми
- **A**chievable - Достижимыми
- **R**elevant - Насущными, реалистичными (в зоне ответственности сотрудника)
  Result-oriented / focused - ориентированными на результат
- **T**imed / Timed-bound - Определенными (ограниченными) во времени

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

- **E**valuated - цели должны быть взвешенно оценены руководством в контексте процесса деятельности и достигнутых результатов;
- **R**eviewed - 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-хх 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: **S**trengths (Сильные стороны), **W**eaknesses (Слабые стороны), **O**pportunities (Возможности) и **T**hreats (Угрозы):

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

Более наглядно можно представить в виде таблицы:

Strengths Сильные стороны	**W**eaknesses Слабые стороны
Opportunities Возможности	**T**hreats 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 деятельности[1]. 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	*Положительное воздействие*	*Отрицательное воздействие*
Внутренняя среда	**S**trengths Преимущество объекта	**W**eaknesses Недостатки объекта
Внешняя среда	**O**pportunities Благоприятные факторы внешней среды	**T**hreats Противодействие внешней среды

[1] 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.2. Матрица стратегий на основе SWOT-анализа

Категории	*Сильные стороны*	*Слабые стороны*
Возможности	Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей	Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей
Угрозы	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. 5):

Рис. 5. 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.

6. 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 таблицу 3[1]:

Табл. 3. 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 Реклама и связи с общественностью	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 Проблемы интеллектуальной собственности

[1] 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 5 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.5. 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-анализ[1] 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.

[1] 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.

7. 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 KPI (Key Performance Indicators), матрицы соглашения по целям, организации эффективной и быстрой координации и коммуникации.

Система мотивации на базе KPI[1]

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 KPI (ключевые показатели эффективности). KPI - это ключевые показатели эффективности работы организации. Показатели KPI представляют собой измерители достижимости поставленных целей. KPI образуют систему, которая может быть использована для оценки результативности и эффективности действий, процессов и функций управления. KPI 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 KPI последовательно доводятся до персонала стратегические цели компании, и контролируется их достижение. KPI 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 KPI в управленческом цикле показано на рисунке 5.

[1] Использована информация из книги Клочкова А.К. "KPI и мотивация персонала". Изд-во: Эксмо, 2010.

Рис. 5. 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**[1]:

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 растрачивает 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

[1] 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% предопределяют 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% сущностных 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. "A" - обозначают как важный, часто срочный проект, "B" - средней важности, где возможна спокойная реализация и планирование и "C" - 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 6 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 6. 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 7). Матрица состоит из 4-х квадрантов, соответствующим разделению по осям: "Срочные дела", "Несрочные дела" и "Важные дела", "Неважные дела".

Таблица 7. Матрица Эйзенхауэра по приоритету/времени

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

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 стремится. 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 социльные 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).

7. 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 управляющем 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, незашоренный 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").

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 KPI?
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 с**амостоятельно 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).

8. 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. Лобанов В.В. Основы государственного управления. Учебное пособие. 2-е издание. ГУУ. - М., 2010 - 192 с.
7. Фахрутдинова А.З. Разработка управленческого решения: учеб. пособие для электронной обучающей системы. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008.
8. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
9. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
10. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
11. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2002.
12. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. Кнорус, 2005.
13. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2008.
14. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
15. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009
16. Клочков А.К. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. М.: изд-во Эксмо, 2010.
17. Охотский Е.В.. Государственное управление в современной России : учебно-методический комплекс. - М.: МГИМО(У) МИД России. - 548 с., 2008. Электр. ресурс. URL: http://elib.me/munitsipalnoe-upravlenie_1090-gosudarstvennoe/gosudarstvennyie-upravlencheskie-resheniya-33602.html
18. Краткий курс лекций по дисциплине «Государственная гражданская служба». Лекция 18. Государственные решения, их технология в гражданской службе. Электронный ресурс. URL: http://mobile.studme.org/1990051212369/menedzhment/gosudarstvennye_resheniya_tehnologiya_grazhdanskoy_sluzhbe#10

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Соколов Николай Николаевич

дипл. инж.-физик (МИФИ), кандидат социологических наук, доцент кафедры "Государственного управления и политических технологий" (www.iguip.narod.ru) Института государственного управления и права Государственного Университета Управления (ГУУ), член Экспертного Совета по вопросам профессиональных стандартов и независимой оценки квалификации Комитета по труду, социальной политике и делам ветеранов Государственной Думы ФС РФ .