

Томский политехнический университет  
Институт международного менеджмента

# Разработка управленческих решений

Реализация решений и ответственность  
руководителей за решения

Проф. Дульзон А.А.

# Возможный подход к оценке уровня компетентности решения

добрым словом и револьвером вы можете добиться гораздо большего, чем одним только добрым словом.

*Аль Капоне*

- В основе теории компетентности Ф. Гилберта лежит мысль о том, что люди должны стремиться **минимальными усилиями достигать максимальных результатов**, чтобы таким образом сэкономить возможности (время, силы, здоровье, материальные ресурсы и т.д.) для других, возможно более ценных для индивидуума и общества занятий.
- **Первая теорема Гилберта:** Человеческой компетентностью  $W$ , которую можно отнести как к личности, так и к группе, организации, нации, государству, является результат  $E$  того, что достигается при данном поведении (усилиях)  $V$

$$W = f(E / V).$$

# Следствия первой теоремы Гилберта

- большие затраты труда, знаний, мотивации не представляют ценности, если с их помощью не достигается соответствующий им результат, кроме того, их надо тратить экономно;
- великолепные результаты нельзя считать ценными, если они сопряжены с чрезмерными усилиями;
- инвестиции денег, энергии и времени в снижение необходимых усилий могут быть весьма эффективным делом;
- система, которая вознаграждает людей только за их поведение, усилия (работу мотивацию, знания), поощряет некомпетентность (в контексте теории Гилберта). Система, которая вознаграждает людей только за результат, несовершенна, т.к. не учитывает их компетентность;
- компетентность проявляется только через достигнутые результаты, а не через усилия. Усилия можно измерять только после измерения результатов.

# Вторая теорема Гилберта

- Теорема позволяет дать **численную оценку компетентности человека или группы** за счет сравнения их типичного результата с результатом человека или группы, обеспечивающих образцовый результат:

$$\text{ППП} = \frac{E_{\text{обр.}} / V_{\text{обр.}}}{E / V},$$

- где ППП – потенциал повышения производительности.

# Третья теорема Гилберта

- **Для каждого данного результата непосредственной причиной его недостаточности является образ действия (репертуар поведения) или внешняя среда, его поддерживающая, либо то и другое вместе.**
- По Гилберту, **репертуар поведения** складывается из трех компонентов: **знаний, возможностей и мотивов.**
  - Знания – «знаю как» и «знаю почему» – являются результатом воспитания, обучения и опыта.
  - Возможности определяются физическими и душевными качествами.
  - Мотивы включают ценности, убеждения, предпочтения, антипатии и т.д.

- 
- Для эффективной деятельности человек нуждается в определенной **поддержке со стороны среды**, в частности в **информации, инструментах и стимулах**.
    - Прежде всего ему необходима информация о долгосрочных и краткосрочных целях организации и его подразделения, ожиданиях по отношению к работнику и о качестве его работы.
    - Под инструментами понимаются орудия труда, техника, процессы, технологии, методы работы, организационные структуры и т.д.
    - Наконец, требуются финансовые и/или иные стимулы для хорошей работы.
  - Если все вышеприведенные составляющие присутствуют, то можно с уверенностью ожидать хороших и даже отличных результатов.
-

- 
- Чаще всего в качестве причин низкой производительности труда называют слабую мотивацию («Их это не интересует!») или плохие способности («Они слишком глупы!»). Однако именно к этим причинам надо обращаться в последнюю очередь, поскольку они представляют собой скорее исключение, чем правило.
  - Большинство людей достаточно мотивировано и обладает достаточными способностями, чтобы почти во всех реальных обстоятельствах на работе и в учебе достигать отличных результатов. Когда недостатки в факторах «информация», «инструменты» и «стимулы» устранены, а потенциал повышения производительности остается достаточно высоким, вот тогда можно заняться поиском работников с лучшей мотивацией или способностями.
-

# Информация: кто, что и когда должен знать?

самая большая ложь – это неверно понятая правда.

*Уильям Джеймс*

Третий закон Чизхолма:

любую цель люди понимают иначе, чем человек, ее указующий.

Следствия:

- Если ясность вашего объяснения исключает ложное толкование, все равно кто-то поймет вас неправильно.
- Если вы уверены, что ваш поступок встретит всеобщее одобрение, кому-то он не понравится.

- В соответствии с моделью Гилберта, первым шагом на пути обеспечения высокой производительности работников является доведение до них необходимой информации.
- При этом указание направления и подтверждение правильности выбранного пути являются решающими условиями оптимального результата. Но именно эта информация на предприятиях всегда в дефиците, хотя она требует относительно небольших затрат.



# Требования к эффективной системе информации

- Зафиксируйте ожидаемые результаты: задачи, ответственность, обязанности.
- Зафиксируйте, что необходимо для достижения этих результатов. Если имеется малейшее сомнение в том, что люди понимают, почему важен тот или иной результат или требования, вы должны дать необходимые разъяснения.
- Опишите, почему и как будет измеряться результат.
- Приведите эталоны по возможности в четких измеряемых величинах.
- Выберите работников, которые обеспечивают образцовые показатели, и установите, какие имеющиеся ресурсы могут использовать другие работники, чтобы достичь таких же образцовых показателей.

- Предоставляйте каждому работнику частую и четкую обратную связь по поводу его результатов. Это подтверждение предпочтительно давать в форме сравнения с эталоном. В ясной форме должны быть доведены также последствия хороших и плохих результатов.
- Приготовьте дополнительную информацию, необходимую работникам для преодоления своих рабочих проблем и проблем тех людей, за которых они отвечают.
- Укажите конкретные меры, которые надо принять при недостаточных результатах.

Гилберт отмечает, что более 50 % человеческой некомпетентности связано с дефицитом информации. Лучшая и более оперативная информация позволяет повысить результат не менее чем на 20 %, часто на 50 % и иногда до шести раз.

- **Информация о целях трудовой деятельности является ключевой для обеспечения ее эффективности.**
- **После того как цели поставлены, должны быть сформулированы ограничения, определены допустимые пути достижения целей и должен быть разработан план действий.**
- Работники должны получать **обратную связь и оценку своей деятельности** в соответствии с установленными целями.
- Следует отметить, что доведение необходимой информации в неискаженном виде до всех работников большой организации является достаточно сложной задачей. Передача ее по ступеням иерархической лестницы может приводить к таким искажениям, что через три-четыре ступени до работников может доводиться информация, противоположная по смыслу исходной.

# Организация работы

- **Техники управления**
  - **менеджмент по результатам,**
  - **менеджмент по целям,**
  - **менеджмент с делегированием полномочий,**
  - **менеджмент по исключениям,**
  - **менеджмент по ролевой модели,**
  - **менеджмент по информации,**
  - **менеджмент с обходами,**
  - **хаотический менеджмент,**
  - **менеджмент посредственности.**

- 
- **Менеджмент по результатам.** На основе миссии организации формулируется ее глобальная цель на предстоящий более или менее длительный период. Далее цель декомпозируется на большое число частных целей с учетом заинтересованных сторон внешней и внутренней среды (например, вышестоящей организации, держателей капитала, органов власти, работников организации и т.д.). После этого цели бескомпромиссно задаются приказом высшего руководства.
  - **Менеджмент по целям** наиболее часто используется на практике. Руководство работниками осуществляется на основе целей и смет, которые согласованы между руководителями и работниками, хотя при поиске консенсуса чаще всего последнее слово остается все же за руководителем.
-

- ***Менеджмент с участием в принятии решений***  
представляет собой дальнейшее развитие менеджмента по целям. Под участием в принятии решений понимают широкую передачу *знаний, власти и автономии* работникам, чтобы они могли выполнять свою работу под собственную ответственность и в значительной степени самостоятельно.
- Менеджмент с участием предоставляет работникам далеко идущее *делегирование* подлежащих решению задач и тем самым высвобождает максимально возможное время для собственной плановой и творческой деятельности руководителя.
- Непременным условием такого делегирования является правильный подбор работников, которые должны обладать необходимыми деловыми качествами. Кроме того, руководитель должен обеспечить их необходимой информацией, чтобы они могли принимать решения с такой же обоснованностью, как если бы он делал это сам.

- 
- **Менеджмент по исключениям** означает, что вмешательство происходит только в порядке исключения при грозящем нарушении целей, предполагает экстремально сильное успешное делегирование полномочий и представляет собой **высокий класс менеджмента**.

Менеджмент заранее уже все так хорошо организовал, обеспечил своих работников всеми необходимыми ресурсами и возможностями повышения квалификации, что предприятие может длительное время обходиться без его корректирующих воздействий.

---

# Менеджмент посредственности

- **Менеджмент посредственности** – распространенное явление, в особенности в органах государственного управления и бюджетных организациях. Главной его целью является сохранение собственного положения.
- Менеджмент посредственности присущ некомпетентным менеджерам, мало верящим в свои силы, которые для стабилизации своего положения и скрывтия своих слабостей окружают себя слабыми работниками или даже избавляются от успешных работников.
- Они прячут свою недееспособность путем скрывтия и искажения информации, суеты и загрузки своих работников кажущейся хорошо продуманной, но в конечном счете вызывающей только издержки деятельностью.
- Часто менеджмент посредственности более ярко называют *«шампиньонным менеджментом»*: работников держать в темноте, укрывать большим слоем навоза, а как только светлая голова высовывается, – срезать.





# Ответственность руководителей за решения

- Управленческие решения порой затрагивают интересы тысяч людей, а иногда имеют драматические последствия. Поэтому ЛПР, принимая решения, должно всегда помнить, что оно одновременно, должно принимать на себя ответственность, в том числе моральную, за последствия своих решений.
- Насколько сложным и драматичным бывает принятие решения и оценка его последствий в конкретной ситуации, можно видеть из исторических примеров (например, решение о применении ядерного оружия, аварии в Бхопале и Чернобыле).

---

Многострадальный двадцатый век очень остро поставил вопрос о том, что решения должны приниматься исходя из принципов конкретного гуманизма.

Альберт Швейцер дает очень емкое его определение: «Гуманизм состоит в том, чтобы никогда человек не приносился в жертву цели».

Смысл конкретного гуманизма состоит в том, чтобы применять общие моральные принципы с учетом конкретных личностей и конкретных ситуаций.

---

# Смысл конкретного гуманизма по Г. Ленку

- что мы подходим к человеку с человеческой меркой, не требуя чрезмерного;
- что мы учитываем условия и ограничения (в т.ч. в биологическом смысле) как в отношении других людей, так и себя самих, иначе говоря, учитываем ограниченность возможностей человека;
- что мы пытаемся видеть личность человека в целом, не фрагментируя его и не подходя только с позиций одной из функций;
- что мы всегда аргументируем с учетом индивидуальности человека;

# Смысл конкретного гуманизма по Г. Ленку

- что мы всегда оставляем за другим некоторую свободу, проявляем толерантность, но также оставляя ее и для себя;
- что мы всегда исходим из принципа справедливости и порядочности;
- что мы не только учитываем взаимную человечность в нашей жизни, встречах, чувствах и стремлениях, но и всегда ставим ее в центр нашего взаимодействия;
- что мы воспринимаем себя не только познающими существами, но и сочувствующими, сострадающими, сопереживающими, общительными;
- что мы это относим не только к другим людям, но и к жизненно ценной окружающей среде, к экосистемам, другим живым существам;

---

# Смысл конкретного гуманизма по Г. Ленку

- что мы берем на себя ответственность за наши действия в своей области деятельности как в познании, так и в практической реализации, причем не только в смысле того, что мы делаем, но и того, что мы можем и что с моральных позиций от нас ожидается (G. Seume: «Ценность имеет не проповедь гуманизма, а действие»);
  - что уважение к другой существующей жизни является частью моего самоуважения и из него следует;
  - что к гуманистическому саморазвитию и самоуважению относится и эстетическое совершенствование вкусов, переживаний, оценок и способности к их восприятию.
-

---

# Определение ответственности

- Непременным условием нормальной работы руководителя является баланс прав и ответственности с одной стороны и обязанностей и ответственности с другой стороны.
  - Обязанности определяют круг действий, возложенных на руководителя и обязательных для выполнения.
  - Ответственность в толковом словаре русского языка определяется как положение, при котором лицо, выполняющее какую-нибудь работу, обязано дать полный отчет в своих действиях и принять на себя вину за все могущие возникнуть последствия в исходе порученного дела, в выполнении каких-нибудь обязанностей, обязательств.
-

# Определение ответственности

- Немецкий философ Г. Ленк дает развернутое определение ответственности:  
«Я в определенной ситуации как носитель ответственности принимаю на себя **перед** определенным адресатом ответственность **за** что-то, за событие, объект, результат моего действия или за само действие, которое я, например, совершил по отношению к адресату; при этом я ответственен **перед** определенной инстанцией, которая оценивает ответственность в общем и в данной конкретной ситуации **относительно** неких критериев или стандартов. Эта инстанция может быть реальной или идеальной; она может быть реальной личностью, по отношению к которой я имею обязанность **отвечать**, оправдываться; она может быть Богом, обществом, человечеством или может быть правом, представленным, например, в образе судей, и может быть собственной совестью».

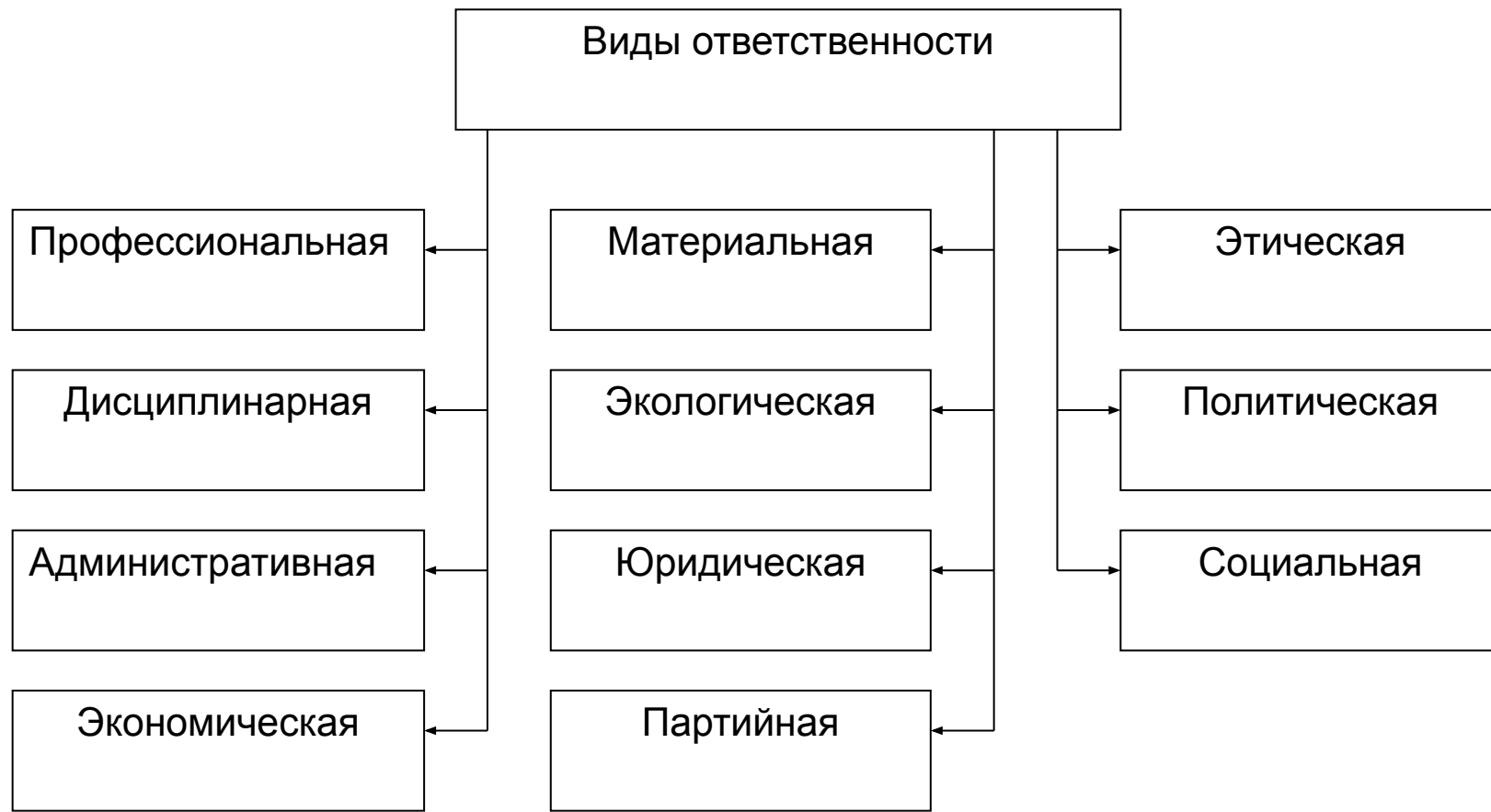
---

# Ограниченность определения ответственности

- В современных суперсложных системах и процессах возложение ответственности на отдельную личность в связи с большим числом участников становится почти невозможным.
  - Даже, если находят «козла отпущения», то это не решает задачи устранения последствий ранее принятых решений.
  - Кроме того, ответственность ориентирована, главным образом, на прошлое (*ex post*), на наказание виновных за ущерб и непринятие мер, в то время как более необходима была бы ответственность за будущее (*ex ante*) которая позволяла бы некоторые позитивные действия.
-



# Классификация видов ответственности руководителей



# Ответственность в науке

- Наука имеет возможность предъявить обществу впечатляющий список своих достижений, но не менее наглядно видны и их отрицательные последствия: перенаселение, загрязнение планеты отходами всех видов, причем не только континентов, но также океана и атмосферы.
- Поэтому наряду с успехами науки необходимо рассматривать и ее ответственность за последствия научных достижений.

«Никто не оспаривает чудес современной науки. Теперь пора, чтобы она взяла на себя и ответственность за своих монстров».

Яков фон Юкскюль

---

# Ответственность в науке

Свобода научных исследований амбивалентна как со стороны мотивов, так и со стороны их последствий:

1. Стремление к новым открытиям и желание найти новые решения проблем всегда связаны со страхом натолкнуться на жуткие неожиданности.
  2. Уже неоднократно случалось, что открытия, казавшиеся первоначально чрезвычайно полезными, впоследствии при их массовом распространении и применении проявляли такие отрицательные побочные последствия, которые нельзя было предвидеть или которые вначале не хотели видеть.
  3. Свобода исследований неизбежно включает в себя и право ученых на ошибку, что накладывает на них обязанность сомневаться как в своих результатах, так и в результатах, полученных другими учеными.
-

---

# Ответственность в науке

Особо сложна проблема свободы научных исследований и ответственности ученых, работающих в области генетики.

- В отличие от других наук, в которых между экспериментом и выходом в практическую жизнь есть еще место для человеческих решений, в генетике созданная сущность отличается тем, что она живая. Она активна сама по себе, так что может найти себе путь в окружающую среду без решения человека об ее практическом использовании или отказе от такового.
  - Несмотря на все предпринимаемые меры безопасности, такие случаи из-за аварии или умысла исключить нельзя. А вернуть ситуацию в исходное положение может оказаться невозможным. Такие случаи уже имели место на практике.
-

---

# Научная экспертиза и политика

Наука по своей внутренней природе не политична. Она интернациональна, и ее результаты не зависят от политических и социоэкономических граничных условий.

В отличие от науки политика способна только к консенсусу. **Не бывает политической правды, бывает только политическое решение на основе существующего на сегодня положения дел.**

Г. Мор пишет, что ученый, впервые привлеченный в качестве эксперта к выработке политического решения, испытывает шок, узнавая, насколько сомнительны, ненадежны почти все политические решения, поскольку для их принятия чисто рациональных обоснований, как правило, не хватает.

---

---

# Кризис доверия к экспертам

Известна масса случаев, когда эксперты приходят к противоположным выводам. Такое противоречие может возникать только из-за того, что по крайней мере один из экспертов утверждает большее, чем он может научно обосновать.

В науке такая проблема обычно разрешается пошаговым сравнением.

На практике все выглядит сложнее. Ученые нуждаются в финансировании, а политика нуждается в научном обосновании. Нередко жертвой в этой дилемме оказывается научная добросовестность.

---

# Кризис доверия к экспертам

Грамотный, честный и ответственный эксперт, заслуживающий доверия, всегда четко может сформулировать доводы: что доказано, что представляется достаточно надежным, что возможно и что вероятно возможно.

Сегодня, к сожалению, для попадания в число экспертов достаточно проявлять заинтересованность в какой-либо высокой цели.

Таким образом, если оставить в стороне умышленную (за вознаграждение, из корпоративного духа и т.п.) ложную экспертизу, основная проблема экспертизы заключается в том, что все больше людей вмешиваются в дела, в которых они ничего не понимают.

---

# Ответственность в технике

В истории человечества его технические возможности всегда были решающим средством для обеспечения успеха и благосостояния. Однако в прошедшем столетии мощь науки и техники достигла новых размерностей.

О. Шпенглер: «... инженерный титанизм грозит перерасти в социально-технологический сатанизм».

- Рост зависимости человека от власти техники.
  - Последствия для окружающей среды.
  - Социальные последствия инноваций, т.к. они порождают не только победителей, но и проигравших.
-



# Вопросы этики техники

- Какие технические системы желательны для общества и почему, а также что понимать под желательностью?
- Где проходят этические границы техники, если они вообще существуют, кто их устанавливает и кто может их обеспечить?
- При каких обстоятельствах, и до каких пределов допустимы технически обусловленные риски?
- Какие инстанции общества могли бы иметь легальное право ставить в условия таких рисков определенных лиц или их группы (например, жителей вблизи хранилища отходов ядерного топлива)?
- Как устанавливать справедливость распределения технических рисков и пользы, ожидаемой от развития техники?

---

# Ответственность при принятии технических решений

- При планировании и создании новой техники ее создатель вынужден опираться на чужие познания и предыдущие решения. Следствием этого является то, что он порой уже не может проследить все основания и последствия своих решений.
  - Разработчик в этом случае доверяет уже не конкретному лицу, а использованной системе знаний и технических средств, например, компьютерной программе. Это с точки зрения ответственности за решение представляет собой этическую проблему, поскольку система в отличие от личности не может принимать на себя ответственность.
  - С другой стороны опора на знания, накопленные поколениями предыдущих создателей техники, на достигнутый уровень техники, является неременным условием ответственного развития техники. Одновременно это, конечно, предполагает, что ранее принятые решения и их применимость к новым проблемам регулярно перепроверяются.
-

---

# Ответственность при принятии технических решений

- Острота проблемы распределения ответственности породила различные предложения по установлению моральной ответственности организаций и коллективной ответственности.
  - Но коллективная моральная ответственность группы не может быть разделена по принципу каждому понемногу. Все члены группы несут ту же полную ответственность.
  - Но группа всегда склонна принимать более рискованные решения, чем каждый отдельно взятый член группы готов был бы принять на себя.
  - Следствием универсальности моральной ответственности является то, что ни один человек, работающий над этически неприемлемым проектом даже под физическим или психическим принуждением, не может быть освобожден от моральной ответственности, если только у него имеются хоть какие-либо возможности сопротивления.
-

# Ответственность при принятии технических решений

- В Японии законодательно установлена ответственность организаций за ущерб, нанесенный окружающей среде. Возмещение ущерба возлагается на предполагаемых загрязнителей. Сумма распределяется между ними в соответствии с их вкладом в загрязнение. При этом доказательство невиновности возлагается на эти организации, которым необходимо доказывать безвредность своих выбросов.
- Сложнее выглядит проблема распределения ответственности в случаях, когда действия многих лиц или групп лежат в пределах допустимых норм и правил, но приводят к кумулятивным и синергетическим эффектам с вредными последствиями. При этом они могут действовать независимо друг от друга в своих интересах, конкурировать или даже действовать стратегически друг против друга.
- Примером может служить умирание лесов в Европе, связанное с загрязнениями атмосферы и почвы. Ни одно лицо и ни одна организация в отдельности не может быть сделана за это ответственной. Наиболее ярко эта проблема проявляется в так называемых социальных ловушках.

# Проблемы ответственности при принятии технических решений с опорой на информационные технологии

- В сложных социотехнических системах объем данных и количество влияющих факторов так велики, что они не могут быть осознаны одним человеком, не говоря уже о том, чтобы их осмысленно и целесообразно переработать.
- Все чаще сложные решения в области управления организациями, контроля данных и управления техническими системами перекладываются на плечи компьютеров. Даже решения, жизненно важные для общества или отдельной личности, передаются компьютерным системам.
- Достаточно вспомнить о системах раннего предупреждения и принятия решений об ответном ядерном ударе. Военные решения исключительной важности зависят от получения и обработки данных (порой ошибочных) информационными системами и системами подготовки решений. Из-за необходимого экстремально короткого времени реакции ответственность за такие решения отдельный человек практически нести не может.



# Проблемы ответственности при принятии технических решений с опорой на информационные технологии

- Но можно ли передать такую ответственность компьютерной системе, даже если она весьма совершенна, гибка и способна к обучению? Можно ли вообще возложить ответственность на компьютер? А если нет, то на кого?
- Ведь понятно, что ни на разработчика программы, ни на руководителя вычислительного центра нельзя возложить ответственность за такие решения. Не значит ли это, что фактически ответственность размывается.
- В философской литературе встречается предложение считать ответственным каждого человека. Но это означает, что в действительности никто ни за что не отвечает.
- Ответственность должна быть абсолютно точно и контролируемо закреплена за определенным человеком или инстанцией.

# Контроль над исполнением решением

- Контроль управленческих решений как на стадии их разработки, так и на стадии реализации является важнейшей функцией управления.
- Сущность контроля понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят, - это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе - это верно. Однако это только один из аспектов контроля.
- Главное, **контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок** в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

# Контроль и контроллинг

- В последнее время все чаще в литературе по менеджменту вместо слова контроль используется слово контроллинг.
- Понятие «контроллинг» происходит от английского «to control», что означает управлять, распоряжаться, контролировать, регулировать, проверять, настраивать, обуславливать, нормировать. Задачи контроллинга явно выходят за пределы чистого контроля.
- **Контроллинг должен обеспечить достижение цели действия.** Постановкой цели и планированием предписаны ожидаемые результаты, ресурсы, сроки и издержки. Эти параметры контролируются на протяжении всего процесса реализации решения.



# Контроллинг и его задачи

- Контроллинг служит для контроля над выполнением действия, над реализацией решения. Он не является только средством контроля над руководителями и исполнителями, а должен им помогать.
- Реализация решения должна постоянно контролироваться с точки зрения ее хода и процесса достижения цели, чтобы по возможности раньше установить возможные отклонения. Это позволяет своевременно принять превентивные меры для устранения отклонений и обеспечения достижения цели. Для соответствующей реакции необходимо установить отклонения, проанализировать их причины и на этой основе сделать правильные выводы.
- Таким образом, возникает замкнутая схема регулирования, охватывающая планирование, выполнение работ и контроллинг

# Этапы процесса контроля

- Выделяют три этапа управленческого контроля:
  - установление стандартов - это точное определение целей, которые должны быть достигнуты за заданный отрезок времени;
  - измерение того, что было действительно достигнуто за определенный период, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы;
  - стадия, на которой предпринимаются действия для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

# Установление стандартов

- Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании, однако число показателей не должно превышать разумные пределы.
- Относительно легко определяются показатели результативности для таких величин, как прибыль, объем продаж, стоимость материалов и т.п. Но, например, повышение морального уровня, выразить в числовых показателях или зачастую вообще невозможно. Но это не должно служить оправданием того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего.
- Крайне желательно, чтобы в числе показателей были такие, которые могли бы служить индикаторами раннего предупреждения о будущих проблемах, а еще лучше, которые сигнализировали бы о будущих возможностях.

---

# Установление стандартов

- Требования и ограничения необходимы всегда, а особенно, когда имеются проблемы с идентификацией целей индивидуумов и организации.
  - Требования и ограничения предпочтительно доводить до работника не указывая, что надо сделать, а предупреждая, чего делать нельзя. В этом случае можно ожидать от него творческого подхода, но в ясно очерченных пределах.
  - Граничные условия могут также оговаривать нижний предел того, что должно быть выполнено.
  - Обычно люди хотят действовать правильно, действовать этически в согласии с принятым моральным кодексом. Однако давление обстоятельств, в том числе служебных, может заставлять их отступать от правил. Поэтому системы ограничений особенно критичны в бизнесе, в котором репутация, основанная на доверии, является ключом успеха в конкуренции, например, в банковском деле.
-

---

# Этап сравнения показателей функционирования с заданными стандартами

- На этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. Только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.
  - Этап измерения результатов является обычно самым хлопотливым и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать. Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.
-

# Проблемы контроля

- Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированными на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации. Ярким примером поведенческого аспекта контроля являлось выбивание директорами предприятий в министерствах заниженных планов, которые было легче перевыполнять.
- Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные, приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля.

# Эффективность системы контроля

- Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.
- **Эффективный стратегический контроль** предусматривает сбалансированное использование трех отдельных, но взаимосвязанных элементов: **культуры предприятия, вознаграждений и ограничений**.
- Если культура организации обеспечивает климат доверия, особенно с расширенным участием работников в управлении, контроль, который в этом случае выполняет, главным образом, функцию обратной связи, базируется на том, что работники осознают и принимают основные цели бизнеса. Это действует только до тех пор, пока работники, наблюдая за поведением руководителей, имеют основания верить им.

# Эффективность системы контроля

- Теневой стороной жесткой системы правил и показателей является то, что организации несут потери от пониженной мотивации работников, приукрашивания отчетных цифр, а также постоянных конфликтов между подразделениями и функциями («Это в мои обязанности не входит!»).
- В качестве варианта выхода из такой противоречивой ситуации в литературе по менеджменту рекомендуется подбирать подходящих людей, которые имеют качества, согласующиеся с ценностями организации. Дэвид Причард, руководитель компании «Майкрософт», сказал: **«Мы всегда ищем людей, которые лучше, чем мы»**. Он подчеркнул, что если брать людей меньшего качества, то они постепенно инфильтруют организацию, подбирая сами работников еще низшего качества.



# От принятия решения к его ВОПЛОЩЕНИЮ

- В практике менеджмента между решением и его успешным воплощением чаще всего и возникают самые сложные проблемы, прежде всего, проблемы коммуникации.
- Необходимым, но недостаточным условием успешного воплощения решения является то, что его надо довести до тех лиц, которые будут его реализовать. При этом, как минимум, возникает три вопроса:
  - Что нужно довести: только результат или и все положенные в основу решения соображения и предположения или даже всю историю процесса разработки решения?
  - Кому нужно все это сообщить: только непосредственно задетым лицам или всему подразделению или предприятию?
  - Когда, что и кому должно быть доведено: в конце процесса принятия решения или уже в его начале?

---

# Участие работников организации в принятии решений

- В настоящее время западные фирмы в связи с необходимостью быстрого и гибкого реагирования на изменения во внешней среде все чаще привлекают персонал к принятию внутренних решений, что позволяет уменьшить проблемы, связанные с необходимыми соответствующими изменениями внутри предприятия. Это осуществляется в рамках менеджмента изменений (Change Management). В то же время этот подход не является панацеей и имеет и ряд очевидных недостатков.
-

# Участие работников в управлении в странах Западной Европы

- **Участие работников в управлении** ряде стран Западной Европы предусмотрено законодательством.
- Активная поддержка участия работников в управлении имеет место не только со стороны правительства, но и предпринимателей, так как позволяет уменьшить влияние синдикалистских настроений, распространенных в европейских странах.
- Кроме мотивирующей функции участие работников в управлении может иметь еще и ряд других положительных моментов:
  - способствует профессиональному росту работников;
  - уменьшает сопротивление новациям в деятельности фирмы;
  - повышает активность по рационализации труда;
  - предотвращает конфликты между администрацией и работниками;
  - способствует удовлетворенности работников трудом и т. д.

# Основные формы участия работников в управлении в США и Японии

- Основными формами участия работников в управлении в США и Японии являются бригады результативности, кружки качества, автономные бригады.
- Цели работы автономным бригадам задаются руководством, но при этом менеджмент делегирует им ряд функций в планировании, контроле, оплате труда.
- Все члены бригады совместно планируют методы работы, устанавливают ее темп и ритм, перерывы на отдых, осуществляют разделение труда на основе взаимозаменяемости исполнителей, контролируют качество продукции.
- Члены бригады сами выполняют также ряд функций, которые обычно осуществляются другими подразделениями или вспомогательными рабочими по наладке, обслуживанию оборудования и уборке производственного участка.
- Уровень вмешательства руководства в текущую деятельность бригады резко сокращается и сводится преимущественно к оказанию помощи и поддержки. Оценка деятельности, как правило, производится по отношению к работе бригады в целом.

# Факторы эффективности участия работников в управлении

- Преодолевается отчужденность работников от результатов труда и укрепляется интеграция членов фирмы;
- повышается информированность работников и уменьшается асимметричность информации о деятельности фирмы, что способствует ее эффективности и устранению конфликтных ситуаций;
- повышается производительность труда, так как трудовой процесс находится под контролем группы, заинтересованной в общих результатах;
- упрощается и ускоряется процесс принятия решений, поскольку не требуется долгого согласования;
- координации и внутригрупповые связи обеспечивают более эффективное взаимодействие работников;
- социализация и эмоциональная поддержка усиливают трудовую мотивацию и способны развивать творческий потенциал членов группы.

# Недостатки и проблемы участия работников в управлении

- Результаты участия могут противоречить интересам администрации и собственников, а его эффективность зависит от серьезной организации и связанных с этим издержек:
  - необходимость специальной учебы представителей рабочих групп, делегируемых в органы управления;
  - необходимость выделения помещений для проведения собраний и совещаний;
  - необходимость оплаты пропущенного делегатами рабочего времени;
  - точка зрения работников может расходиться с заключениями экспертов, в том числе оказываться ошибочной;
  - Велика опасность проявления «пролетарской» психологии, например, ориентация при распределении дохода не на инвестиции, а на увеличение заработной платы;
  - нередко имеет место сопротивление среднего звена управления, которое видит в работе бригад или кружков качества угрозу своему руководящему положению.

# Недостатки и проблемы участия работников в управлении

- Кроме того, целый ряд сложностей может возникать в связи с типичными проблемами групповой динамики:
  - увеличение вероятности межгрупповых конфликтов;
  - склонность к принятию решений, в которых меньше риска;
  - конформизм (групповое единомыслие);
  - «размывание» ответственности в ходе коллективной выработки решений;
  - сопротивление переменам и соответственно работники избегают инновационных решений.

---

# Участие персонала в управлении целесообразно, когда:

- руководитель сам не располагает достаточной информацией или достаточной компетенцией;
  - вид и структура проблемы не ясны;
  - нет особой срочности;
  - работники разделяют цели руководителя;
  - работники способны оценивать ситуацию и имеют высокую потребность в самоопределении;
  - важно признание решения работниками;
  - решение затрагивает интересы работников в длительной перспективе.
-



# Типичные ошибки руководителей при принятии решений

Субъективные ошибки	Объективные ошибки
1. Привычка принимать решение по выбранному шаблону («Мы всегда так делали»)	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые вследствие этого не всегда выполняются
2. Переоценка возможного успеха («Мне обязательно повезет»)	2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
3. Аппеляция к собственному опыту («Мой опыт поможет сделать правильный выбор»)	3. При принятии решения определяются нереальные сроки. Все понимают это, но тем не менее принимают решение
4. Настрой на субъективные желания («Я этого очень хочу»)	4. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не работают
5. Недооценка риска («Со мной этого не случится»)	5. Принимаемое решение оказывается в силу обстоятельств половинчатым
6. Установка на самый исполнимый вариант («Зато все сделаем быстро»)	6. В решениях существует определенная возможность конфликта при их реализации
7. Стремление доказать свою правоту («В конечном счете я всегда прав»)	7. Решение принимается большинством, хотя правильным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замысел (вариант) решения («Моя идея должна сработать»)	8. Решения принимаются с расчетом на то, что ошибки будут исправлены в процессе его реализации
9. Абстрактный стиль принятия решения («Смысл понятен, а там разберемся»)	9. В связи с нехваткой времени игнорируется поэтапная процедура принятия решения
10. Давление неудач («Я уже не один раз обжегся»)	10. Некому готовить информацию, необходимую для принятия решения