

УДК 338.24.01

ФОРМИРОВАНИЕ СРЕДСТВ ПОДДЕРЖКИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УПРАВЛЕНЦЕВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Зотов Ф.П.

*Уральский государственный лесотехнический университет,
Екатеринбург, e-mail: fzotov@inbox.ru*

В настоящей статье решалась задача придания методической выдержанности и логической направленности действий менеджмента в организации. В результате сформированы действенные средства поддержки и совершенствования профессиональной управленческой деятельности. Потребность в такой поддержке возникает в кризисные или проблемные периоды деятельности, когда оправданы изменения в системе управления организацией. Исследованы модели по критерию их пригодности к изменениям в управлении организациями, отобранные от концепций в различных областях знаний, а именно: (1) теории решения изобретательских задач (ТРИЗ), (2) технологии восьми дисциплин (8D), (3) управления рисками и (4) когнитивного моделирования. Представлены авторские модификации моделей в качестве средств поддержки действий управленцев в организации. Первая разработка имеет российское происхождение, остальные отнесены к разработкам западных исследователей систем управления.

Ключевые слова: управление, управленческие действия, изменения в подсистемах управления, средства поддержки управленческих действий

GENERATING OF SUPPORTING MEANS OF MANAGER ACTIVITY IN ORGANIZATION

Zotov F.P.

Ural State Forestry University, Ekaterinburg, e-mail: fzotov@inbox.ru

In this paper is solved the problem of giving methodical consistency and logical direction of action of management in the organization. The powerful supporting means and improvement of the professional management activity are generated as a result. The need for such support arises in times of crisis or problem periods of activity, when changes in management system are justified. The models on the criterion of their suitability to changes in the management of organizations are studied and selected from the concepts in various fields, namely: (1) theory of inventive problem solving (TRIZ), (2) technology of 8 disciplines (8D), (3) risk – management and (4) cognitive modeling. The author's modification of the models are presents as a supporting means of the actions of managers in the organization. The first development is of Russian origin, the rest development are allocated to the development of Western researchers of management systems.

Keywords: management, management actions, changes in the management system, supporting meals of management actions

В практике управления организациями известны проблемные ситуации, которые характеризуются нежелательными результатами. Традиционно к ним относят «замедления темпов», «точки затора», «узкие места», «пожары» и пр. Как правило, неудовлетворенность результатами в таких ситуациях ощущается управленцем, но его представления причин и способов их преодоления размыты, нечетки и противоречивы. Считается, что привычных управленческих действий, вырабатываемых на управленческих совещаниях, оказывается недостаточно для их изменения. По мнению О. Виханского, «более быстрый, чем в другой организации, поиск проблемных ситуаций и своевременное их признание являются основой превентивного управления. Приоритетом становится решение важных и несрочных проблем, ориентированных на установление долгосрочных отношений в организации» [4].

В теории управления проблемные управленческие ситуации называются системными (нестандартными) отклонениями от состояния устойчивости [2]. Системные отклонения свойственны нормальному течению событий, и их проявления ожидаемы. Разрешение системных отклонений требует изменений в управляющей и управляемых подсистемах организации, а значит, концентрации ресурсов и нестандартных действий.

К таким изменениям можно отнести, например:

- А) в управляющей подсистеме:
 - снижение доли вовлеченных ресурсов (временных, людских, финансовых);
 - прирост доли успешных управленческих действий;
 - повышение применимости стандартизированных поведенческих процедур;
 - привлечение новых технологий и моделей в практику управления;

- повышение вовлечения сотрудников в достижение целей организации;
- Б) в управляемой подсистеме:
 - повышение индекса возврата инвестиций (ROI);
 - повышение удовлетворенности потребителей;
 - уменьшение времени выполнения заказов;
 - применение практики работы «без ошибок»;
 - повышение уровня доверия стейкхолдеров к администрации и пр.

Адаптация средств поддержки управленческих действий

Исследованы модели по критерию их пригодности к изменениям в управлении организациями, отобранные от концепций в различных областях знаний [5]. Применительно к задаче настоящего исследования к таким концепциям отнесены:

- теория решения изобретательских задач (ТРИЗ);
- технология восьми дисциплин (8D);
- процессы управления рисками;
- когнитивное моделирование.

Адаптация моделей заключалась в наборе событий в пакет, составлении из событий

логической последовательности управленческих действий или процедур, распределении действий по этапам.

Применение средств ТРИЗ. Аспекты теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) привлечены в область управления социально-экономическими системами из технической области. Средства ТРИЗ направлены на сужение поля поиска желаемого результата, обозначая в этом поле область сильных решений. В качестве критерия сильного решения определено не количество генерируемых идей, а соответствие выбранного направления действий принципу идеальности. В этой связи оказались достаточно привлекательными возможности алгоритма АРИЗ-85В для применения его в упорядочивании управленческих действий [3]. Целью таких действий стало достижение идеального конечного результата (ИКР) посредством выявления и разрешения противоречий, существующих в объекте исследования и препятствующих его совершенствованию. Методическая модификация АРИЗ-85В, адаптированная под методологию корректирующих управленческих действий, представлена в форме алгоритма из 35 действий, скомпонованных в 9 этапов (рис. 1).

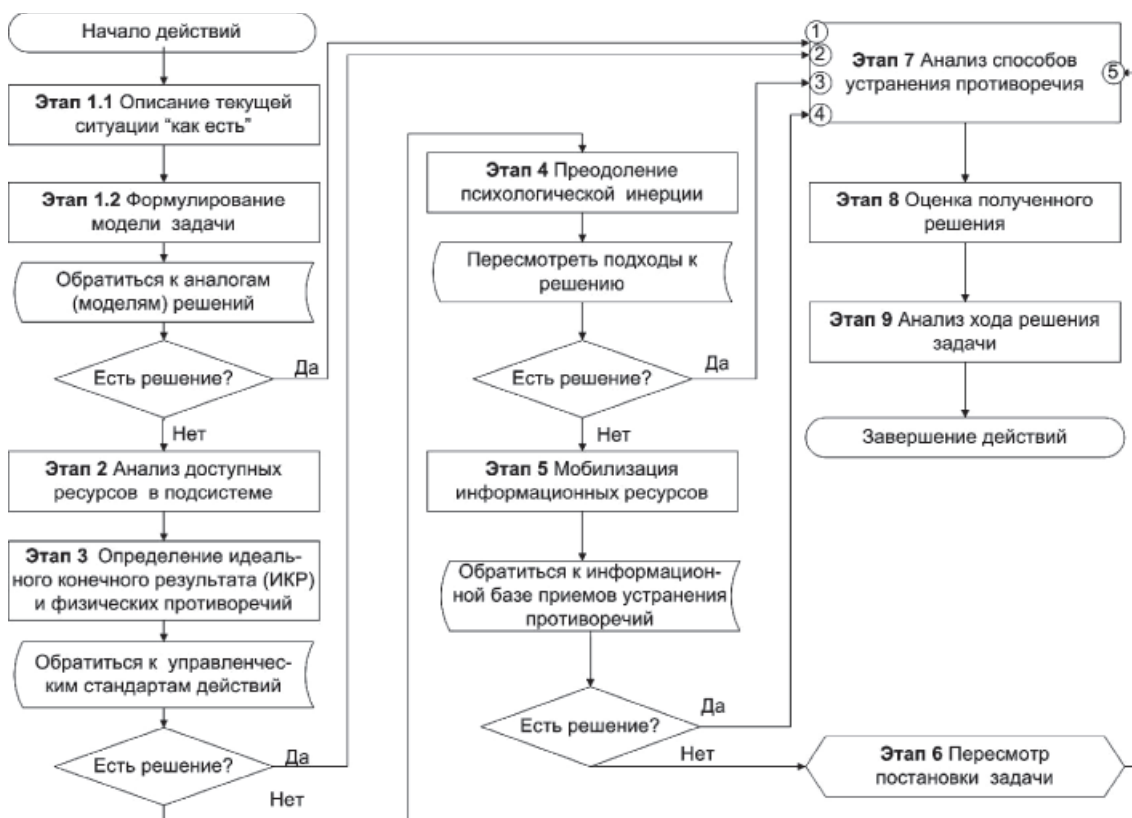


Рис. 1. Отображение действий на 9 этапах алгоритма АРИЗ-85В

Важно отметить, что отличительной особенностью применения АРИЗ–85В является 5-кратная возможность выхода из алгоритма с ожидаемыми результатами. Тем самым алгоритм позволяет воспользоваться (1) аналогами (моделями) разрешения противоречий, (2) управленческими стандартами, (3) новыми подходами к решению задачи, (4) информационной базой. Пятый выход (этап 6) позволяет пересмотреть исходные условия задачи.

Применение методического аппарата 8D. В области производственного менеджмента известна технология, которая, на взгляд автора, наиболее удачно может быть применена в исследовании управленческой ситуации. Речь идет о технологии 8 дисциплин «8D» [8]. Разработчики 8D по-

зиционируют ее в качестве высокоценного и уникального процесса для достижения передовых результатов. Автором сформировано 29 ключевых событий, скомпонованных в 9 этапов процесса (табл. 1). Каждый этап процесса обозначен буквой D, что означает дисциплину (*discipline*) или набор событий. 8D оказалась очевидной находкой в исследовании, так как события в ней грамотно подобраны, логично связаны в алгоритм, готовый для применения в практике менеджмента. Применение 8D целесообразно при значимых сбоях в управлении, испытывающих потребность в методологическом обеспечении. Сложность его применения состоит в методической выдержанности, так как ни одно из событий не допускает исключения.

Таблица 1

Процесс 8D для диагностического исследования управленческой ситуации

| Дисциплина 8D | Ключевое событие 8D | | | |
|--|--|--|---|--|
| D0 Подготовка к процессу D8 | D 0.1 Интерпретированы данные от потребителя с применением “контрольных листов”, аудита и/или иных инструментов | D 0.2 Принято решение о целесообразности применения технологии управления | D 0.3 Проведены тренинги по работе с потоками фактической информации | |
| D1 Формирование команды | D 1.1 Назначен руководитель команды | D 1.2 Определен состав команды | D 1.3 Распределены роли в команде | |
| D2 Описание проблемы | D 2.1 Определены границы проблемы методом “5W2H” | D 2.2 Исследован опыт по прошлым проблемам | | |
| D3 Внедрение корректировок | D 3.1 Подобраны корректировки по локализации проблемы | D 3.2 Разработан план корректировок | D 3.3 Реализованы корректировки | D 3.4 Получены свидетельства успеха |
| D4 Анализ причин | D 4.1 Проведен поиск потенциальных причин несоответствий («мозговой штурм», диаграмма Исикавы, «5 Почему?», древовидная диаграмма, гистограмма и пр.) | D 4.2 Протестирована каждая потенциальная причина несоответствий | D 4.3 Проведен анализ причин (1): которые привели к несоответствию или/и (2) позволили его пропустить без своевременного обнаружения | D 4.4 Подтверждена правильность определения коренной причины |
| D5 Выбор корректирующих действий | D 5.1 Определены и ранжированы корректирующие действия по устранению причин несоответствий | D 5.2 Выбраны окончательные корректирующие действия посредством ранжирования | D 5.3 Подтверждено отсутствие нежелательных побочных эффектов | D 5.4 Определены возможные действия по распространению нежелательных эффектов |
| D6 Внедрение корректирующих действий | D 6.1 Реализованы корректирующие действия | D 6.2 Проведен анализ результативности корректирующих действий | | |
| D7 Предотвращение повторения проблемы в перспективе | D 7.1 Определена документация, подлежащая пересмотру | D 7.2 Определены предупреждающие действия: модификация, тренинги, перепроектирование процесса | D 7.3 Распространены предупреждающие действия на другие рабочие процессы | |
| D8 Признание успехов команды | D 8.1 Оформлен отчет 8D | D 8.2 Руководством признан успех команды | D 8.3 Проведено информирование потребителя | D 8.4 Организовано хранение пакета документов 8D |

Установление процессов управления рисками. Согласно положениям американского стандарта PMI (PM BOK) управление рисками в деятельности организации устанавливается посредством формирования шести процессов [7]. Основанием для выбора процессов управления рисками стала возможность средств этой концепции снижать вероятности наступления нежелательных результатов в действиях. В отличие от представленных выше подходов риски всегда относятся к несостоявшемуся результату. Риски вызываются одной или несколькими причинами и при наступлении оказывают воздействие на один или несколько аспектов управления. Наступивший риск рассматривается как нежелательная управленческая ситуация. Помимо факторов контекстных условий к причинам возникновения рисков относятся неудачные действия управленца, способствующие усугублению наступления нежелательных результатов (например, неудачный выбор методов при управлении, отсутствие представлений о теории и практике лучшего менеджмента, неспособность

контролировать влияние контекстных факторов). Разумными управленческими действиями является выделение резервов на предупреждение рисков (табл. 2).

Построение алгоритмов, основанных на когнитивном моделировании управленческих ситуаций. Когнитивное моделирование предназначено для исследования слабоструктурированных управленческих ситуаций на основе когнитивной карты.

Основу когнитивной карты представляет знаковый или взвешенный граф, вершинами которого являются факторы, а связями (ребрами) – знаки (+ или –) или веса [1]. Конкретная управленческая ситуация формируется на основе выбора некоторого множества факторов и связей. Анализ ее позволяет выделить значимые факторы и связи, которые будут подвержены изменению, чтобы добиться желаемого результата. Модель поддержки управленческих действий средствами когнитивного моделирования состоит из последовательности шагов по переводу ситуации из текущего состояния в желаемое или целевое (рис. 2).

Таблица 2

Возможности управленческих действий для снижения рисков нежелательных результатов

| Процесс управления рисками | Управленческие действия | | | |
|---|--|--|---|--|
| Процесс 1. Планирование управления рисками | 1.1 Оценка возможностей решения задач и достижения целей | 1.2 Разработка плана управления рисками | | |
| Процесс 2. Определение (идентификация) рисков | 2.1 Сбор и оценка информации по рискам (контрольные листки, экспертная оценка, выявление основных причин, SWOT-анализ) | 2.2 Анализ документации (архив планов и результатов процессов, допущения, неточности, несовместимости, неполнота данных) | 2.3 Создание диаграмм отображения рисков (Искавы, взаимных влияний и пр.) | 2.4 Создание реестра рисков |
| Процесс 3. Качественный анализ рисков | 3.1 Определение и качественный анализ рисков (матрица вероятности и последствий, FMEA и пр.) | 3.2 Оценка полезности данных о рисках и приоритетности рисков | 3.3 Разработка системы реагирования на риски | 3.4 Обновление реестра рисков |
| Процесс 4. Количественный анализ рисков | 4.1 Сбор информации для сценариев достижения желаемого результата (опросы и т.д.) | 4.2 Количественный анализ рисков (дерево решений, анализ воздействия) | 4.3 Моделирование рисков (вероятностные распределения, метод Монте-Карло и пр.) | 4.4 Обновление реестра рисков |
| Процесс 5. Планирование управленческих воздействий на риски | 5.1 Выбор стратегии работы с неблагоприятными рисками (уклонение, передача, снижение) | 5.2 Выбор стратегии работы с благоприятными рисками (использование, усиление) | | |
| Процесс 6. Мониторинг управленческих действий на риски | 6.1 Пересмотр рисков (перепланирование действий по управлению рисками) | 6.2 Аудит рисков (оценка эффективности мероприятий по управлению рисками) | 6.3 Анализ отклонений в управлении подсистемами | 6.4 Пересмотр резервов в управлении подсистемами |



Рис. 2. Последовательность шагов по изменению управленческой ситуации

Заключение

В статье рассмотрены ситуации управления организациями, которые характеризуются нежелательными результатами и в которых оказывается недостаточно привычных стандартных действий управленцев. Для таких ситуаций найдены и исследованы концепции, которые удачно зарекомендовали себя в различных областях применения. На основе исследованных концепций скомпонованы и доработаны модели действий с целью формирования средств поддержки управленческих действий. При детальном разборе четырех моделей установлено, что в них в большей части представлены идентичные положения, а именно:

- признано важным включение методологических и методических аргументов в поддержку усилий управленцев по преодолению нежелательных результатов;
- распознавание текущей ситуации определено как обязательное предварительное условие нахождения приемлемого управленческого решения;
- формализация нечетких представлений управленца о разрешении проблемной текущей ситуации признана ключевым этапом.

Представленные выводы убеждают в верности замысла статьи помочь управленцам в их усилиях получать усовершенствованные результаты управления вверенными им объектами.

Список литературы

1. Авдеева З.К., Коврига С.В., Макаренко Д.И., Максимов В.И. Когнитивный подход к управлению. – Проблемы управления. – 2007. – № 3, С. 2–8.
2. Аккоф Р. Искусство решения проблем: пер. с англ. – М.: Мир, 1982. – 162 с.
3. Альтшуллер Г.С. Алгоритм изобретения. – 2-е изд. – М.: Московский рабочий, 1973. – 272 с.

4. Виханский О. С., Наумов А.И. «Другой» менеджмент: время перемен // Российский журнал менеджмента. – 2004. – Т.2. – № 3. – С. 105–126.

5. Зотов Ф.П. Методологическое обеспечение корректирующих управленческих действий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. – № 5 – С. 19 – 32.

6. Минцберг Г. Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 281 с.

7. Guide to the Project Management Body of Knowledge [PM BOK]. – 5th Edition. – Project Management Institute, 2013.

8. Rambaud, Laurie. (2006). 8D Structured Problem Solving: A Guide to Creating High Quality 8D Reports (Spiral-bound).

References

1. Avdeeva Z.K., Kovriga S.V., Makarenko D.I., Maksimov V.I. Kognitivnyj podhod k upravleniju. Problemy upravlenija. 2007. no. 3, pp. 2–8.

2. Akkof R. Iskusstvo reshenija problem: per. s angl. M.: Mir, 1982. 162 p.

3. Altshuller G.S. Algoritm izobretenija. 2-e izd. M.: Moskovskij rabochij, 1973. 272 p.

4. Vihanskij O.S., Naumov A.I. «Drugoj» menedzhment: vremja peremen // Rossijskij zhurnal menedzhmenta. 2004. T.2. no. 3. pp. 105–126.

5. Zotov F.P. Metodologicheskoe obespechenie korrekturnykh upravlencheskix dejstvij // Upravlenie jekonomicheskimi sistemami: jelektronnyj nauchnyj zhurnal. 2014. no. 5 pp. 19–32.

6. Mincberg G. Dejstvuj jeffektivno! Luchshaja praktika menedzhmenta: per. s angl. SPb.: Piter, 2011. 281 p.

7. Guide to the Project Management Body of Knowledge [PM BOK]. 5th Edition. Project Management Institute, 2013.

8. Rambaud, Laurie. (2006). 8D Structured Problem Solving: A Guide to Creating High Quality 8D Reports (Spiral-bound).

Рецензенты:

Баженов С.И., д.э.н., заместитель директора института по научно-организационным вопросам, Институт экономики УрО РАН, г. Екатеринбург;

Копнов В.А., д.т.н., профессор, проректор по научной работе, Российский государственный профессионально-педагогический университет, г. Екатеринбург.

Работа поступила в редакцию 18.03.2015.