

а команды лучше...

*креативные команды
в совершенствовании принятия
управленческих решений на предприятиях*

В наше время в динамичной экономической среде ошибки менеджеров обходятся непроводительно дорого. Но управленческая наука не имеет однозначных критериев рациональности экономических решений. Рациональным в классическом смысле считается управленческое решение, имеющее известность и однозначность целевой функции, а также всех существенных состояний среды и альтернатив. Вклад каждой альтернативы в достижение цели может быть оценен, по крайней мере, субъективно. Оптимальное решение может быть найдено по однозначному алгоритму конечным числом итераций [1].

Очевидно, что в реальной жизни ситуации, отвечающие перечисленным требованиям, фактически не встречаются, а классическая рациональность является лишь теоретической конструкцией, удобной для построения научных моделей, но мало пригодной для объяснения реальных процессов принятия управленческих решений в динамичной среде.

Однозначный оптимальный выбор в реальных условиях управления – не более чем иллюзия. И менеджеры должны использовать иные, креативные методики выбора решения, базирующиеся на коллективном мнении специалистов и соответствующие степени динамичности среды.

В методологии принятия решения сегодня необходимо синтезировать системный подход и креативные технологии принятия решений.

Системный подход заключается в следующем. Чтобы понять ситуацию на предприятии, необходимо выявить силы, определяющие его развитие, и структуры, лежащие в основе

Погорелова Е.В.

*канд. техн. наук,
доцент кафедры
«Экономическая
информатика»
Самарского
государственного
экономического
университета*

**однозначный
оптимальный
выбор в реальных
условиях
управления –
не более
чем иллюзия**

этих сил. Понимание системы позволяет принять действительно рациональное решение, направленное не на следствие, а на причину проблемы. Если система имеет собственную динамику, необходимо реагировать не на текущее состояние системы, а на ее динамику (на рост, спад, ускорение, замедление).

При обеспечении баланса целей и средств играют роль реалистичность и напряженность целей. Реалистичность целей может быть проверена путем моделирования ситуации и критической проверки предпосылок, лежащих в основе плана. При формировании баланса целей и средств в организации важнейшее значение имеет выявление и развитие ресурсного рычага, позволяющего достигать заданные цели.

Руководитель должен создавать условия для развития креативности на предприятии путем формирования креативных команд и вовлечения их в процесс принятия решений. Можно рассмотреть три типа креативных команд:

- креативная команда по интересам, то сеть сообщества по конкретной теме;
- креативная команда по практической деятельности, объединяющая людей по конкретной сфере деятельности;
- креативная команда по целям, создающаяся на ограниченные временные горизонты, до момента достижения объявленной цели, например, проектные группы, экспертные комиссии и т.п.

Содействие со стороны руководства в становлении и функционировании таких команд может выражаться:

- в выявлении или выборе координатора, в создании инфраструктуры сообщества (например, информационной среды взаимодействия – E-mail, интранет, проектная зона);
- в привлечении новых членов путем распространения информации об интересах, приоритетах и намечающихся действиях;
- во взаимодействии с членами команд;
- в оценке и признании результатов.

Независимо от цели создания креативной команды неформальный характер отношений между его членами должен сохраняться

как непреходящая ценность, обеспечивающая обмен и создание нового управленческого решения, нового знания, проникающего сквозь функциональные и структурные границы подразделений.

При этом необходимо внедрять в практику принятия решений такими командами современных методов активизации творческого мышления. Здесь может быть использована модель Test-Operate-Test-Exit (Проверка-Действие-Проверка-Выход) [2].

Заслуживает внимания модель Милля, задающая пять первичных стратегий, или методов (методы согласования, отличий, сопутствующих изменений, остатка, объединенный метод согласования и отличий) [2].

Можно использовать такую процедуру как *рефрейминг*, который позволяет с иных позиций рассматривать проблемы и находить нестандартные решения. Изменяя фрейм, мы по-другому рассматриваем проблему. Рефрейминг – это рассмотрение какого-либо образа в другом фрейме [3]

Для развития креативности в организации необходимо ставить высокие цели, искать растяжимое определение (миссию) для бизнеса, дать право голоса креативным командам, создавать открытый рынок для идей и капитала, талантливых работников направлять туда, где от них ожидается наибольшая отдача.

Следует выделять бизнес для опробования инновационных моделей. Необходима также система подачи и реализации предложений от креативных команд по улучшению работы компании. В случае если предложение увеличивает прибыль компании, должен быть установлен размер премии креативной команде, высказавшей предложение.

Важно, чтобы руководители организации осознавали важность свободного обмена знаниями, то есть поддерживали самые различные способы коммуникации с креативными командами. И в этой связи можно сделать однозначный вывод: *лидер должен участвовать в управлении знаниями посредством эффективной коммуникации.*

***понимание системы
позволяет принять
действительно
рациональное
решение,
направленное
не на следствие,
а на причину
проблемы***

В ходе принятия решения необходимо учесть все существенные мнения и позиции, имеющиеся на предприятии. Обеспечение жизнеспособности знания и реалистичности моделей менеджеров немислимо без критики. Для решения этой задачи предлагается использовать формальные критические процедуры, например, в рамках интранет-конференции.

На суд креативных команд необходимо представить такие характеристики проверяемого решения, как:

- степень его новизны, его схожесть с ранее принятыми решениями;
- цель принятия решения, его значение для предприятия с точки зрения затрат и результатов;
- сроки принятия и реализации решения;
- ответственную структуру;
- длительность влияния решения на организацию и степень его секретности.

Необходима также публикация поступивших замечаний и ответов на замечания. Участие в конференции может быть по желанию анонимным, аргумент должен быть важнее, чем аргументирующий. Применяются следующие варианты критики:

- *трансцендентная* (развитие альтернативных предложений и критериев проверки решения);
- *имманентная* (критика самого решения, его целесообразности для организации, реализуемости);
- *общая* (критика на основании общепризнанных принципов).

Важным дополнением к критическим процедурам должна стать система анализа проектов и предложений, которая позволяла бы не упустить новые ценные идеи, отличающиеся от типичного для предприятия образа мысли и действий.

В целях непрерывного совершенствования деятельности предприятия целесообразно формирование электронного хранилища знаний, которое бы содержало описание решенных организацией задач и выполненных проектов, к которому, в случае производственной

**руководитель
должен создавать
условия
для развития
креативности
на предприятии
путем
формирования
креативных команд
и вовлечения их
в процесс принятия
решений**

необходимости, может обратиться любой сотрудник организации. В этом случае происходит перенос сформированного знания во внутрикорпоративные системы и закрепление его в целях широкого использования другими сотрудниками.

Для совместной работы креативных команд необходимо развитие в организациях информационных технологий совместной работы сотрудников предприятия. К технологиям этой группы обычно относят:

- корпоративные системы электронной почты;
- технологии баз знаний коллективного доступа;
- технологии управления общим документооборотом (workflow);
- интернет-технологии.

Все технологии данной группы должны эффективно функционировать на трех организационных уровнях:

- креативных команд, отделов и подразделений;
- организации;
- взаимодействия с партнерами, заказчиками, поставщиками. Передача информации внешним участникам, организациям происходит через корпоративный портал.

Таким образом, создание на предприятиях креативных команд, их поддержка и стимулирование со стороны руководства даст возможность усовершенствовать процесс принятия решения в соответствии с современными требованиями развития экономики.

Литература

1. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. - М.: ТЕИС, 2001. - 264 с.
2. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП. - СПб.: Питер, 2001. - 288с.: ил.
3. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП. - СПб.: Питер, 2001. - 320с.: ил.

***обеспечение
жизненности
знания
и реалистичности
моделей
менеджеров
нелогично
без критики***