

ИГРОВОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД

Б.Н. Герасимов

Целью игрового моделирования управленческих процессов является предварительное построение каких-либо объектов, исследование проблем, поиски их эффективных решений, обучение специалистов высшего менеджмента принятию решений в условиях дефицита времени [1].

Рассмотрим содержание и процесс проведения проблемно-ситуационной игры: «Повышение качества продукции предприятия». Основная цель игры - выявление путей и возможностей сокращения операционных затрат предприятия. Вспомогательные цели: освоение участниками новых методов мышления, повышение эффективности управленческих решений, улучшение коллективной работы; поиск решений проблемы и доведение их до программ реализации; развитие инновационного мышления и поведения.

Игротехнический коллектив включает в себя руководство игры и состоит из следующих специалистов: руководитель игры; 4 игротехника (по количеству команд); методолог; 3 эксперта. Игровой коллектив представлен исполнителями (члены команды топ-менеджеров, их заместители, руководители отделов и подразделений); генераторами идей (финансовый директор, начальник финансового отдела); потенциальными реализаторами игровых разработок (заместители топ-менеджеров, а также руководители отделов и подразделений). Общая численность участников составляет 30-45 человек.

Процесс организации и проведения игры состоит из трех этапов: подготовительного, игрового и послыигрового.

На подготовительном этапе был проведен первичный анализ ситуации. Он включал в себя беседу с финансовым директором и начальником финансового отдела с целью уточнения целей и задач игры, выяснения отношения сотрудников к игре, первичной диагностики ситуации, уточнения ожидаемого от игры результата. На основании полученной информации был разработан сценарий и программа игры, определено количество участников, проведена организационно-техническая подготовка.

В процессе игрового этапа выполняются следующие процедуры: введение в проблему, постановочные доклады; групповая работа по заданной тематике; проведение пленарных заседаний [1]. Первое пленарное заседание начинается с вступительной речи

организаторов о целях и задачах игры, правилах поведения, правилах судейства и экспертизы.

Групповая работа по каждому структурному блоку состоит из нескольких частей: индивидуальная работа, внутригрупповая дискуссия и защита идей. На этапе индивидуальной работы участникам предлагается найти вариант решения, сформулировать проблему, перевести ее в задачи и т.д. Работа проводится в тишине, совещаться с коллегами нельзя. Результат работы фиксируется на специальном бланке произвольной формы. Группа экспертов работает на основе предложенных для оценивания бланков. Каждый эксперт заполняет бланки индивидуально, а затем на основе обмена мнениями эксперты принимают коллективное решение. Кроме того, эксперты разрабатывают систему поощрений и наказаний на основе правил игры.

По результатам этапа готовится доклад, который затем представляется на пленарном заседании. Результаты каждого блока фиксируются и передаются организатору игры.

Первый структурный блок «Определение цели» призван выявить, какую цель преследует внедрение критериев и как должна выглядеть идеальная оценка проекта с точки зрения разных сотрудников, а также приведение видения идеальной ситуации к некоему «общему знаменателю».

Формулирование проблемы помогает понять участникам, какие существуют перспективы решения данной проблемы и какие последствия (положительные и отрицательные) повлечет за собой внедрение критериев.

После окончания этого этапа проводится пленарное заседание. Его цель – подвести предварительные итоги, внести при необходимости коррективы и выявить направления дальнейшего движения игры. Выбор рационального решения является еще одной проверкой на соответствие полученных решений общей цели и поставленным ограничениям. На этом же этапе выясняется, каких затрат требует каждое конкретное решение, какие ресурсы нужны для его осуществления. После ответов на данные вопросы у каждой из задач должно остаться единственное решение, признанное наиболее рациональным.

После этого этапа также проводится пленарное заседание. На этапе композиции проблемы из решений конкретных задач комбинируется общее решение проблемы. Проводится проверка того, как решение отдельных задач вписывается в структуру проблемы. Рассматривается соответствие решения проблемы ее формулировке и постановке отдельных задач, соответствие выбранным критериям и ограничениям.

Затем проводится разработка программы реализации. На этом этапе определяется последовательность стадий программы реализации, определяются ресурсы, необходимые для каждой стадии, назначаются сотрудники, ответственные за каждый этап. Выясняется, какие факторы могут повлиять на процесс реализации критериев успешности, какие следствия может за собой повлечь реализация данной программы.

После этого проводится итоговое пленарное заседание по результатам игры. Проводится экспертиза результатов индивидуального и коллективного генерирования идей. Дается оценка эффективности групповой работы, анализируется уровень аргументации, активность участников. После завершения игры производится разработка рекомендаций и программы внедрения критериев успешности проекта, подготовка документов по результатам игры для заказчика, участников и организаторов игры, проводится анкетирование игроков для выяснения степени удовлетворенности результатами игры.

На послеигровом этапе выполняется аналитическая обработка результатов игры, готовится сводный отчет с приложением протокола хода обсуждения, полученных результатов, формируются рабочие планы исполнителей для каждого этапа внедрения, разрабатываются технические задания на работы.

Особое внимание на послеигровом этапе уделяется рефлексивному обобщению результатов для обеспечения качества и повышения эффективности применяемых моделей. Создается рабочая группа по доведению результатов игры до уровня распорядительных документов. Назначаются даты контрольных замеров эффективности игры.

Документирование играет важную роль в процессе организации взаимодействия участников посредством передачи данных и информации, зафиксированных на технических носителях (на бумаге). Это обеспечивает соблюдение определенного регламента взаимодействия участников, сохранность наработанного материала для подготовки решений, послегрового анализа, набора статистики, оценки ситуаций, решений и т.д.

Документирование как процесс обеспечения взаимодействия участников игры предусматривает применение типовых форм регистрации информации. В состав комплекта документации по игре входят организационно-распорядительная документация по объекту игры и типовые формы представления результатов игровых туров. Типовые формы представления результатов состоят из следующих бланков: постановка проблемы; выбор критериев; выбор рационального решения задачи; программа реализации.

Каждое предложение оценивается по следующим параметрам.

В - важность проблемы для организации, т.е. степень ее влияния на эффективность деятельности организации по 10-балльной шкале.

0 _____ 10
 Такой проблемы в организации нет Проблема очень важна и связана с большими потерями эффективности

М - масштаб проблемы, по шкале (0-10)

0 _____ 10
 Проблема касается незначительно деятельности организации Проблема касается всей организации в целом

С - степень сложности проблемы (0-10)

0 _____ 10
 Организация практически ничего не может сделать с проблемой Проблема может быть решена силами самой организации

О – обеспеченность внутренними ресурсами (0-10)

0 _____ 10
 Для решения проблемы внутренних ресурсов не существует Для решения проблемы внутренние ресурсы есть в полном объеме

Т - тенденция развития проблемы (+, 0, -) необходимо поставить знак

+, если в последние годы острота проблемы уменьшилась;

0, если острота проблемы осталась неизменной;

-, если острота проблемы увеличилась.

К - оценка своей компетентности по отношению к каждой проблеме (или решению) (0-10)

0 _____ 10
 Абсолютное незнание данной проблемы или ее решения Хорошее знакомство с этой проблемой или ее решением

Участниками обсуждения был определен перечень проблем обнаруженных в ходе проверки. Далее участниками были сформулированы противоречия и барьеры в деятельности, определены проблемы, исследованы предложения по их решению. При этом на всех этапах выполнялась оценка проблем по указанным выше показателям.

Генеральным директором и директором по качеству были сделаны обстоятельное сообщение о целях и возможных результатах предлагаемой акции. Для того, чтобы будущие предложения были более значимыми, участникам было дано время в течение одного рабочего дня для их подготовки. Затем на общем совещании специалистам было предложено подготовить собственное видение по каждой из перечисленных ранее проблем по определенной форме. Затем все предложения были собраны и обработаны (табл. 1).

Таблица 1. Проблемы организации

№ п/п	Наименование	Показатели					
		В 0-10	М 0-10	С 0-10	О 0-10	Т 0-2	К 0-10
1	Неэффективно функционирует система планирования	8,5	8,6	6,7	7,8	0,9	6,5

2	Центральный офис и производственные подразделения находятся в разных стадиях развития	7,7	8,9	8,8	6,7	0,8	5,5
3	В офисе не завершена стадия формализации отношений	6,8	7,8	7,3	5,4	1	6,1
4	Недостаточно эффективно функционирует система контроля исполнения решений	9,1	8,4	8,1	6,6	1	7,3
5	Сотрудники офиса переутомлены, сотрудники подразделений раздражены, существует деление «Мы», «Они»	6,7	7,5	7,6	7,3	0,8	6,1

В течение трехчасового совещания специалисты индивидуально формулировали проблемы, которые им представляются необходимыми для включения в общий пакет проблем организации. С этими проблемами были ознакомлены все участники совещания. Ознакомление было проведено по первому варианту.

После окончания присвоения индивидуальных оценок каждой проблеме каждого участника формы были собраны и проведена обработка полученных материалов. При этом проблемы должны быть сформулированы, классифицированы и разделены по процессам (объектам) или направлениям деятельности организации в соответствии с табл. 2.

Таблица 2. Оценка проблем организации с распределением их по объектам

№ п/п	Проблемы.	Показатели					
		В 0-10	М 0-10	С 0-10	О 0-10	Т 0-2	К 0-10
1	Стратегия						
1.1	Неэффективно функционирует система планирования	8,5	8,6	6,7	7,8	0,9	6,5
1.2	Центральный офис и производственные подразделения находятся в разных стадиях развития	7,7	8,9	8,8	6,7	0,8	5,5
2	Персонал						
2.1	В офисе не завершена стадия формализации отношений	6,8	7,8	7,3	5,4	1	6,1
2.2	Недостаточно эффективно функционирует система контроля исполнения решений	9,1	8,4	8,1	6,6	1	7,3
2.3	Сотрудники офиса переутомлены, сотрудники производственных подразделений раздражены, существует деление «Мы», «Они»	6,7	7,5	7,6	7,3	0,8	6,1

В результате указанной работы были вычислены интегральные оценки важности, сложности и обеспеченности предложений по развитию деятельности организации и т.д. Все предложения были ранжированы по величине оценки целесообразности (табл. 3). Определение целесообразности рассмотрения проблемы выполняется по формуле:

$$L_i = |B - o(C - O)| K M T$$

В результате получаем перечень проблем с последовательностью по целесообразности рассмотрения. В качестве примера приведены предложения по первой проблеме с усредненными показателями (табл. 4.).

Таблица 3. Проблемы, ранжированные по значению целесообразности

Ранг	Проблемы	Показатели						
		В 0-10	М 0-10	С 0-10	О 0-10	Т 0-2	К 0-10	Ц
1	Недостаточно эффективно функционирует система контроля выполнения решений	9,1	8,4	8,1	6,6	0,9	7,3	460,8
2	Неэффективно функционирует система планирования	8,5	8,6	6,7	7,8	0,8	6,5	404,7
3	Центральный офис и производственные подразделения находятся в разных стадиях развития	7,7	8,9	8,8	6,7	1	5,5	325,5
4	Сотрудники офиса переутомлены, сотрудники производственных подразделений раздражены, существует деление «Мы», «Они»	6,7	7,5	7,6	7,3	1	6,1	299,7
5	В офисе не завершена стадия формализации отношений	6,8	7,8	7,3	5,4	0,8	6,1	227,7

Таблица 4. Предложения по выявленным проблемам предприятия

№ п/п	Наименование	Показатели					
		В 0-10	М 0-10	С 0-10	О 0-10	Т 0-2	К 0-10
1	Любое управленческое решение должно заноситься в протокол совещания	8,8	7,9	5,4	9,1	0,9	7,3
2	При принятии управленческих решений необходимо привлекать к их разработке не только управленцев, но и исполнителей	6,8	7,8	6,3	5,4	0,8	6,1
3	Использовать регламентирование процесса принятия и исполнения решений	7,4	8,9	8,3	6,7	1	5,5
4	Разработать и внедрить систему сбалансированных показателей деятельности позволяющую контролировать исполнение решений по всем уровням (стратегический, оперативный, личные планы)	9,1	7,4	8,1	6,6	0,9	7,3

5	Ужесточить спрос с исполнителей за несвоевременное информирование о срыве сроков выполнения решений	8,5	8,6	6,7	8,8	0,8	6,5
---	---	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Следуя методу активного коллективного тестирования (МАКТ), предложения по преодолению выявленных проблем были оценены и проранжированы. Использование МАКТ позволяет определить достаточное количество предложений по поставленным проблемам или их решениям, а помогает с определенной достоверностью определить все параметры этих предложений и компетентность каждого участника игры-совещания.

После проведения игры были получены следующие результаты:

содержательные (адекватная и разносторонняя оценка ситуации в организации, формирование группового видения критериев успешности проекта, перевод проблемы отсутствия критериев оценки в плоскость задач, нахождение оптимальных критериев успешности, отвечающих всем поставленным требованиям, программа внедрения критериев успешности проекта);

социальные (освоение средств организации коллективной мыследеятельности, повышение мотивации к эффективному участию в групповой работе, навыки управления конфликтом, стрессом);

психологические (определенное понимание состояния людей в процессе профессиональной деятельности, освоение средств эффективного воздействия на людей);

педагогические (возможность решать свои проблемы более осмысленно, освоение новых средств мышления и деятельности, повышение восприимчивости к инновациям);

методологические (умение ориентироваться в имеющихся средствах мышления, умение изменять имеющиеся средства и создавать новые).

По результатам игровой деятельности ожидается улучшение экономических показателей предприятия.

Рассмотренный метод может использоваться как отдельно, так и встраиваться в игровой процесс на любом этапе, где необходимо получить коллективные оценки проблем (или предложений) и затем их ранжировать.

Литература

1. Герасимов Б.Н. Игровое моделирование управленческих процессов. – Самара: СНЦ РАН, 2006. – 195 с.