

Под функциями менеджмента принято понимать состав общих задач управления, решаемых при создании и в процессе деятельности предприятия.

Задачи управления, взаимно дополняя друг друга, создают целостную систему функций менеджмента, позволяющую дифференцировать методы и приемы управленческого воздействия на осуществляемые в организации процессы.

Функции менеджмента

Впервые функции предприятия были выделены французским практиком и ученым Анри Файолем и описаны в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г. Роль администрирования в управлении предприятием определена как «элементы менеджмента»:

Предвидение и планирование. Менеджер обязан «заглядывать вперед», определять будущее состояние предприятия, способы достижения цели и задачи конкретным работникам.

Организация. Должны быть определены рабочие функции исполнителей и сформирована организационная структура, осуществляющая деятельность предприятия и его планы.

Распорядительство (руководство). Менеджер должен вдохновлять сотрудников, обеспечивать их преданность организации и работе, оказывая целенаправленное воздействие на них.

Координация. Деятельность подразделения или работника должны быть согласованными с работой других работников или подразделений. Поэтому менеджер должен постоянно находиться в контакте с другими менеджерами.

Контроль. Должна существовать система контроля, обеспечивающая измерение результатов деятельности предприятия, их анализ и сопоставление результатов с целями.

Удовлетворительное исполнение

- Приступая к выполнению работы, всегда следует решать для себя, какое ее исполнение можно считать удовлетворительным
- Следует помнить: «лучшее враг хорошего»
- Часто время, потраченное на поиски чего-то «абсолютно правильного», может быть более эффективно использовано в других целях
- На решение 80% задачи тратится около 20% времени, а на остальные 20% задачи – 80% времени. **Известно, что 80% следствий в системе возникает из 20% причин (Правило Парето «80 / 20»).**

(Mintzberg G., 1973)

Описание предметных функций управления

Планирование заключается в обоснованном формировании основных направлений и пропорций в деятельности предприятия в соответствии с установленными целями, возможностями ресурсного обеспечения и спросом на рынке. В ходе плановых расчетов:

- обеспечиваются детализация установленных целей деятельности организации и доведение их до отдельных структурных звеньев и исполнителей,
- устанавливается состав реализуемых проектов,
- распределяются задания, определяется состав необходимых ресурсов,
- согласовываются очередность и сроки реализации отдельных работ,
- обеспечивается выполнение заданий, установленных на каждый период времени.

Функция организации производственных процессов заключается в обеспечении выполнения установленных плановых заданий с целью реализации принятой стратегии развития предприятия. Организация в менеджменте обеспечивает рациональное сочетание во времени и пространстве всех элементов производственного процесса с целью наиболее эффективного выполнения принятых плановых решений. Это осуществляется путем создания организационной структуры предприятия, установления характера взаимоотношений между ее элементами и регулирования порядка и условий их функционирования.

Контроль и регулирование состоит в обеспечении выполнения установленных плановых заданий, направленных на достижение принятых целей развития в заданных организационных условиях. Задачами контроля и регулирования являются:

- сбор и систематизация информации о состоянии деятельности и ее результатах;
- оценка состояния и полученных результатов деятельности;
- анализ причин отклонений и факторов, влияющих на результаты деятельности;
- подготовка и реализация решений, направленных на достижение целей.

Процессуальные функции управления

Включают в себя два вида деятельности, составляющих содержание труда менеджера любого уровня иерархии, — принятие решений и коммуникации. По существу процессуальные функции менеджмента являются основными средствами реализации предметных и социально-психологических его функций.

Социально-психологические функции управления

Включают в себя управленческие процессы и инструменты, способствующие созданию и поддержанию благоприятного производственного и психологического климата в организации. Это достигается рациональным делегированием полномочий и мотивацией труда исполнителей.

Делегирование подразумевает комплекс управленческих решений, направленных на рациональное распределение работ по управлению деловыми процессами и ответственности за их осуществление между сотрудниками аппарата управления.

Мотивация предусматривает создание системы моральных и материальных стимулов для эффективного и производительного индивидуального и коллективного труда сотрудников организации, а также планирование, организацию и обеспечение повышения профессионального уровня и возможности карьерного роста сотрудников организации.

Источник: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – М.: «Гардарика», 2004.

Формирование целей организации

«Цель – это мечта, которая должна сбыться к установленному сроку».

Цель в менеджменте – это требуемое или желаемое состояние организационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик.

Цель организации является, с одной стороны, результатом прогнозов и оценки ситуации, а с другой — ограничением для планируемых мероприятий. Наличие целей позволяет организации:

- придать смысл деятельности (зачем выполняется та или иная работа);
- получать заданные результаты в конкретных областях деятельности;
- повышать качество работы сотрудников организации (цель трансформируется в действия, которые создают предпосылки для обратной связи и, как следствие, возможность оценить качество работы);
- развивать навыки и способности персонала (достижение целей требует от людей определенных усилий, реализации их потенциала).

Необходимо рассматривать систему целей - как фактор, влияющий на структуру организации и обеспечивающий ее эффективное функционирование и долгосрочное развитие. Разделяют стратегические цели, оперативные (тактические) цели и задачи.

Метод управления по целям (МВО)

Управление по целям (Management by objectivities – МВО) – метод, который предназначен для реализации руководства выполнением согласованных целей.

Суть метода в том, что менеджеры должны ставить перед подчиненными задачи, указывая цели и показатели выполнения работы, вместо того, чтобы давать точные указания о том, каким образом сотрудникам следует выполнять работу.

В основе метода лежит условие, что цели и показатели работы должны обладать характеристиками **SMART** (с англ. – «разумный»):

Specific – конкретны;

(Что конкретно должно быть достигнуто?)

Measurable – измеримы;

(Как мы узнаем, что достигли цели, по каким признакам, измеримым показателям?)

Achievable – достижимы;

(Насколько поставленная цель согласована с целями менеджеров смежных подразделений предприятия при выполнении задачи/проекта?)

Realistic (Relevant) – реалистичны

(Уместны в контексте деятельности фирмы – насколько поставленная цель соотносится с целями более высокого уровня? Какие ресурсы нам понадобятся для достижения цели?)

Timed (Time – bound) – ограничены во времени.

(Когда цель должны быть достигнута?)

ПРИМЕРЫ ЦЕЛЕЙ

- Обеспечить средний объем поставок нового специального оборудования в производственные подразделения компании в 2016 г. не менее 95% от объема 2015 г.
- Снизить текучесть кадров на 5% в отделах продаж компании до 15.12.16.
- Снизить объем сверхурочных работ в производственных подразделениях компании на 10% до 30.06.16 г.

Предприятие работает так, как им управляют

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения цели или целей.

Зачем организациям нужны менеджеры

- Гарантировать достижение организацией ее основным целей – эффективного производства товаров или услуг.
- Обеспечивать и поддерживать стабильность работы организации.
- Принимать ответственность за разработку стратегии и целенаправленно приспосабливать организацию к изменениям среды.
- Гарантировать доведение дел до конца теми людьми, которые за это отвечают.
- Служить ключевым связующим звеном между организацией и внешней средой.
- Являться носителями формального статуса и полномочий в рамках организационной системы.

(Г. Минцберг, 1998)

Модель Питера Друкера

- постановка целей;
менеджер ставит цели персоналу и классифицирует их по приоритетам.
- организация;
менеджер структурирует работу, распределяет работу и ресурсы.
- мотивация и коммуникация;
менеджер должен находить индивидуальные «струнки» каждого сотрудника, чтобы получить от него максимальную отдачу. Это можно сделать только с помощью постоянной коммуникации.
- оценка результатов;
менеджер устанавливает критерии оценки работы и следит за тем, чтобы у каждого работника была возможность оценить результаты работы.
- развитие персонала.
менеджер должен постоянно оценивать уровень квалификации подчиненных, определять области, в которых необходимо обучение, предпринимать шаги по устранению слабых мест в подготовке персонала.

Источник: Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. / Пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

Классификация видов деятельности в организации

- использование организацией собственных ресурсов;
- аутсорсинг (outsourcing) – использование внешних ресурсов для осуществления той или иной деятельности организации.
- франчайзинг – смешанная форма крупного и мелкого предпринимательства, при которой «родительские» компании (франчайзеры) заключают договор с фирмами, «дочерними» компаниями на право действовать от имени франчайзера.

Работа в группах и командах

Группа – это любая совокупность людей, существующая с некоторой целью или интересом и, как следствие, воспринимающая себя как группу.

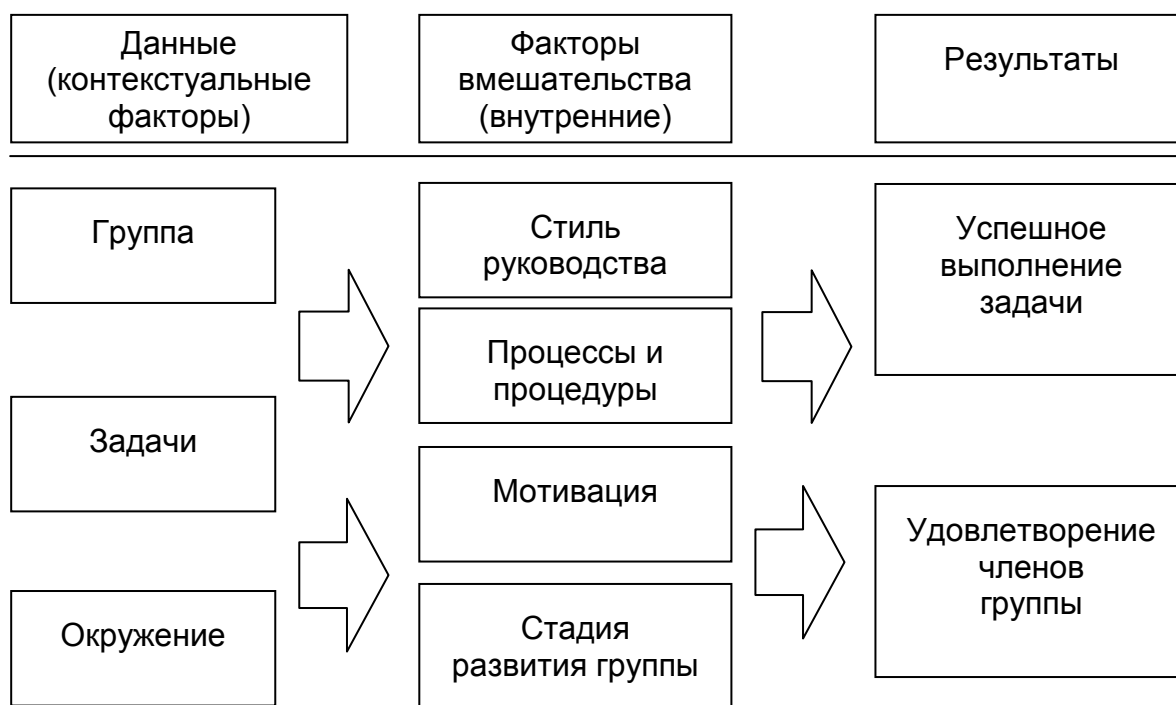
Команда – группа людей, имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень взаимозависимости и разделяющих ответственность за достижение конечных результатов.

Источник: Галкина Т.П. «Социология управления: от группы к команде». М – «Финансы и статистика», 2004г.

Характеристики работы группы

- группа порождает меньше идей, чем отдельные члены группы, однако группа вырабатывает лучшие идеи:
 - с лучшей проработкой идей,
 - со всесторонней оценкой идей,
 - с большей ответственностью за принятие идей;
- группа принимает более рискованное решение, поскольку, как правило, имеет место разделенная ответственность за принятие решения.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы



(Kretch et al, 1962)

Источник: Работа с другими людьми. Книга 3: Учебное пособие / Пер. с англ. – Жуковский. МИМ ЛИНК, 2003. – (BZR642 «Менеджер и персонал»).

Процессы и процедуры. Функции, направленные на решение задачи

Функции задачи	Тип поведения
Постановка задачи	Определение и формулировка проблемы
Инициирование	Предложение идей, направлений действий, имеющих отношение к поставленной задаче
Формирование	Приглашение к участию и развитие предложений других людей
Диагностика	Анализ того, что происходит не так, как планировалось, или что явилось причиной этой конкретной ситуации
Предоставление и поиск информации	Предоставление и поиск информации, непосредственно связанной с поставленной задачей
Выражение несогласия	Выражение несогласия с предложениями, которые кажутся неверными
Уточнение	Разъяснение терминов
Оценка	Оценка достоинств различных предложений и возможных результатов
Принятие решений	Содействие принятию решений по определенному предложению или направлению действий
Подведение итогов	Обеспечение полного согласия

Процессы и процедуры. Функции, направленные на оказание поддержки

Функции поддержки	Тип поведения
Привлечение и поощрение	Стимулирование к участию пассивных участников, проявление дружелюбия, поддержки и отзывчивости к окружающим посредством вербальных и невербальных средств общения
Функция привратника	<u>Открытость</u> – позитивная попытка вовлечь окружающих в обсуждение <u>Закрытость</u> – попытки контролировать высказывания окружающих или прерывать их
Отслеживание порядка	Предложения по процедурам
Гармонизация и разрешение конфликтов	Снятие напряжений, готовность признавать конфликты и работать с ними
Решение проблем	Оказание достойного внимания взглядам других
Выражение настроений группы	Наблюдение за настроениями группы с использованием обратной связи
Забота о физических потребностях	Удовлетворение физических потребностей членов группы, например, связанных с условиями работы, напитками, пищей и т.д.
Поддержка существующих стандартов	Оценка принятых решений

Стадии развития группы и роль менеджера

- Формирование – менеджер помогает членам группы познакомиться, создает комфортную обстановку, разъясняет цели, поставленные перед командой, роль каждого участника и его ответственность
- Бурление – менеджер разрешает возникшие проблемы, предоставляет обратную связь. Жесткое давление на этом этапе может привести к отторжению лидера группой
- Нормирование – деятельность менеджера направлена на установление норм и правил групповой работы формирование приверженности каждого члена группы предназначению команды и ее ценностям
- Функционирование – менеджер должен оценить эффективность работы команды. Важную роль играет поощрение команды в целом
- Расставание – менеджер должен постараться уменьшить стресс связанный с изменениями. Члены команды нуждаются в получении обратной связи о своей совместной работе, достижениях и способности справиться с новыми вызовами.

(Tuckman and Jensen, 1977)

Требования, ограничения и альтернативы в работе менеджера.

Любая работа представляет собой комбинацию требований и ограничений, которые и определяют альтернативы в деятельности руководителя.

Розмари Старт (1982) выделила перечень требований к работе менеджера:

- требования начальника;
- требования коллег:
запросы на предоставление услуг,
информации или помощи, получаемые
менеджером от его коллег
- внешние требования: запросы на
предоставление информации или
действий, которые менеджер получает от
людей из внешнего окружения
организации
- системные требования:
подготовка обязательных отчетов и
бюджетов; совещание, которое нельзя
пропустить; общественные мероприятия,
которые нельзя игнорировать
- требования подчиненных: время,
которое необходимо уделить общению с
подчиненными
- самого менеджера.

Ограничения:

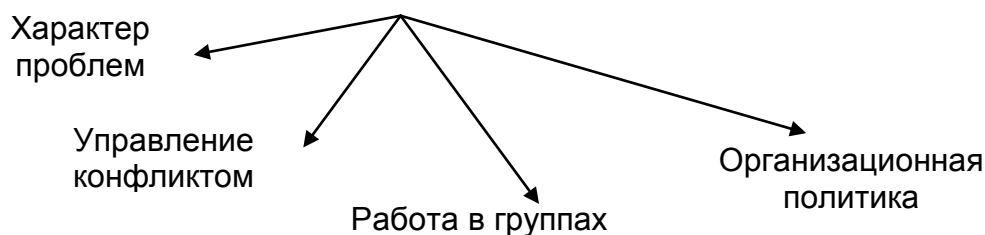
- ресурсные ограничения
(количество и виды ресурсов);
- правовые ограничения;
- технологические ограничения;
- физическое расположение менеджера
и его подразделения;
- политика организации (принятые в
организации правила и процедуры);
- стремления и ожидания других людей: их готовность одобрить или
допустить то, что намеревается сделать менеджер.

Выбор альтернатив (вариантов решений) производят по следующим «степеням свободы»:

- какую работу делать;
- каким образом эту работу делать;
- когда эту работу делать;
- какие новшества можно внести.

Источник: Менеджер. Книга 1: Учебное пособие / Пер. с англ. – Жуковский. МИМ ЛИНК, 2003. – («Менеджер и организация»).

Источники сложности менеджмента в организации



Формы соглашений в организации

Контракты – любая форма соглашений между лицами и/или группами о том, что они ожидают друг от друга при выполнении своих обязательств.

Формальный контракт

В формальном контракте оговариваются «формальные» условия и требования к деятельности: количество часов работы, оплата труда, выходные дни, отпуска и др. Его подписывает работник и официальный представитель организации

Неформальный контракт

Это неформальные соглашения, которые устанавливаются на локальном уровне между менеджерами и их сотрудниками или даже только между сотрудниками. Определенные правила и нормы поведения, хотя и не зафиксированы в письменном виде, тем не менее, известны и воспринимаются как должное всеми, кого это касается.

Психологический контракт

Утонченная форма соглашения, в которой ряд составляющих ее элементов не известен в явном виде ни одной из сторон. элементами психологического контракта являются взаимоотношения и ожидаемое поведение, которое осознанно или неосознанно поддерживается каждой из сторон.

- Психологический контракт никогда не формулируется и, тем более, не записывается письменно.
- Является взаимным и динамичным. Если возникает разбалансирование, существуют силы, способные восстановить равновесие. Однако оно не может претерпеть существенного изменения в результате одностороннего воздействия.
- Нарушение психологического контракта вызывает сильную эмоциональную реакцию.

Психологический контракт – «незаписанные, невысказанные надежды и динамика психологических отношений между работодателем и работником»

(Торноу, 1988)

Роли, выполняемые менеджерами в организации.

Весь мир — театр.
В нем женщины, мужчины — все актеры.
У них свои есть выходы, уходы,
И каждый не одну играет роль...
Уильям Шекспир

Роли, исполняемые кем-либо, могут быть определены как совокупность ожиданий исполнителя роли и взаимодействующих с ним людей по поводу вклада, который он (она) должен внести в конкретную ситуацию, и поведения, соответствующего этой ситуации.

Генри Минцберг выделил 10 управленческих ролей и сгруппировал их в три категории:

- Роли межличностного общения
- Информационные роли
- Роли, связанные с принятием решений.

Важнейшими являются информационные роли – менеджер определяет приоритетность информации. Роли межличностного общения вытекают из полномочий и статуса менеджера. принимая на себя межличностные и информационные роли, менеджер способен играть роли, связанные с принятием решений.

Роли межличностного общения

- глава – представляет свою организацию (подразделение) в следствие формального авторитета и символического положения перед другими людьми как внутри организации, так и за ее пределами
- лидер – вдохновляет людей и ведет их к намеченным целям, совмещая потребности (цели) людей и организации
- связующее звено – обеспечивает и поддерживает горизонтальные связи и взаимодействия, необходимые для работы как внутри, так и вне организации

Информационные роли

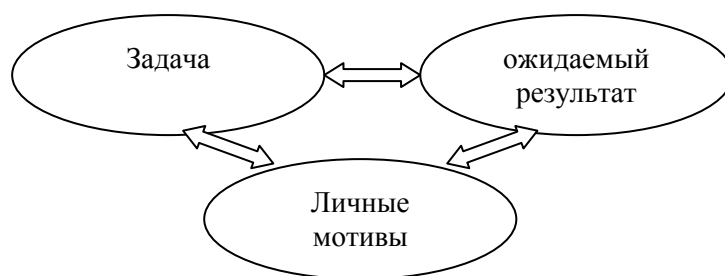
- собиратель – собирает и оценивает необходимую информацию о том, что происходит в организации и за ее пределами
- распространитель – обеспечивает информационные потоки внутри организации и за ее пределами
- представитель – передает информацию за пределы организации или подразделения в целях обеспечения взаимодействия с внешним окружением

Роли, связанные с принятием решений

- инициатор - принимает решения о целесообразных изменениях и о путях их внедрения;
- устранитель проблем – разрешает непредвиденно возникающие проблемы и препятствия
- ведущий переговоры – ведет переговоры для принятия эффективных решений с учетом различных точек зрения
- распределитель ресурсов – принимает решения о распределении ресурсов, в том числе, времени, денег, людей и оборудования

(Г. Минцберг, 1973)

Источники ролевого поведения



Власть, полномочия и влияние в работе менеджера

Влияние – это процесс воздействия на мысли и/или поведение других людей.

Влияние возникает тогда, когда человек или группа воздействуют на то, что другой человек или группа делают и/или думают.

Власть – потенциал (возможность) или способность человека или группы влиять на других людей или группы.

Полномочие – право применять власть.

Полномочие является одним из специфических видов власти. Это – власть, которая формально дается индивидууму или группе вследствие их положения или роли, которую они выполняют в организации.

Власть зависит от взаимоотношений, порождается различиями, никогда не бывает односторонней и зависит от обстоятельств.

Источник: Власть, лидерство и изменения. Книга 4: Учебное пособие / Пер. с англ. – Жуковский. МИМ ЛИНК, 2003. – («Менеджер и персонал»).

Источники власти в организации

Лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность.

Одна из классификаций источников власти менеджера

ИСТОЧНИКИ, СВЯЗАННЫЕ СО СЛУЖЕБНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ:

- **Власть положения** – поддерживается принятыми в организации правилами и процедурами.
- **Контроль над ресурсами** – ключевые моменты: ценность и ограниченность ресурсов (финансовые ресурсы, распределение персонала, заработная плата или другие виды вознаграждений, оборудование или другие технические ресурсы и т.д.).
- **Контроль над информацией** – один из важнейших источников власти, тесно связанным с другими источниками власти.

ИСТОЧНИКИ, СВЯЗАННЫЕ С ЛИЧНОСТЬЮ МЕНЕДЖЕРА:

- Экспертные или специальные знания – возникает в том случае, когда человек воспринимается как носитель специальных и полезных знаний и информации
- Социальные связи – зависит от способностей и возможностей по сбору информации и мобилизации ресурсов и поддержки
- Личностные характеристики – проистекает из личных качеств человека, свойств его личности

(источники заимствованы у French and Raven, 1960)

Стратегии влияния в работе менеджера

- Использование положения - положение и полномочия менеджера, данные ему должностью
- Стратегия подталкивания (или стратегия «кнута») — заключается в попытках влиять на людей посредством наказаний или угрозы наказаний по отношению к тем, кто не выполняет требований.
- Стратегия приманивания (или стратегия «пряника») — Использование вознаграждения для оказания влияния на людей часто принимает форму обмена: *«Я дам Вам то-то и то-то, если Вы сделаете для меня то-то и то-то».*
- Стратегия убеждения. Истинное убеждение - это обязательно диалог, в котором каждая из сторон стремится понять точку зрения другой стороны.
- Подготовительные стратегии — подготовка почвы для будущих попыток оказать влияние на людей
- Превентивные стратегии - оказать влияние путем предотвращения каких-либо действий

Источник: Власть, лидерство и изменения. Книга 4: Учебное пособие / Пер. с англ. – Жуковский. МИМ ЛИНК, 2003. – («Менеджер и персонал»).

Лидерство – влияние на других людей для обеспечения их следования определенному курсу действий или стремления к определенной цели.

Лидерство – влияние на других людей более или менее приемлемыми для них способами в отношении ключевых проблем, с которыми сталкивается группа или организация.

(Hoskings, 1997)

Требования к навыкам и умениям будущих лидеров

- Видение взаимосвязей, а не отдельных объектов, видение процессов, а не отдельных фактов.
- Отказ от обвинений.
- Различение сложности деталей и сложности динамики.
- Поиск «мощного рычага».
- Отказ от простых решений.

Питер Сенге «Пятая дисциплина».

Источник: Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999.

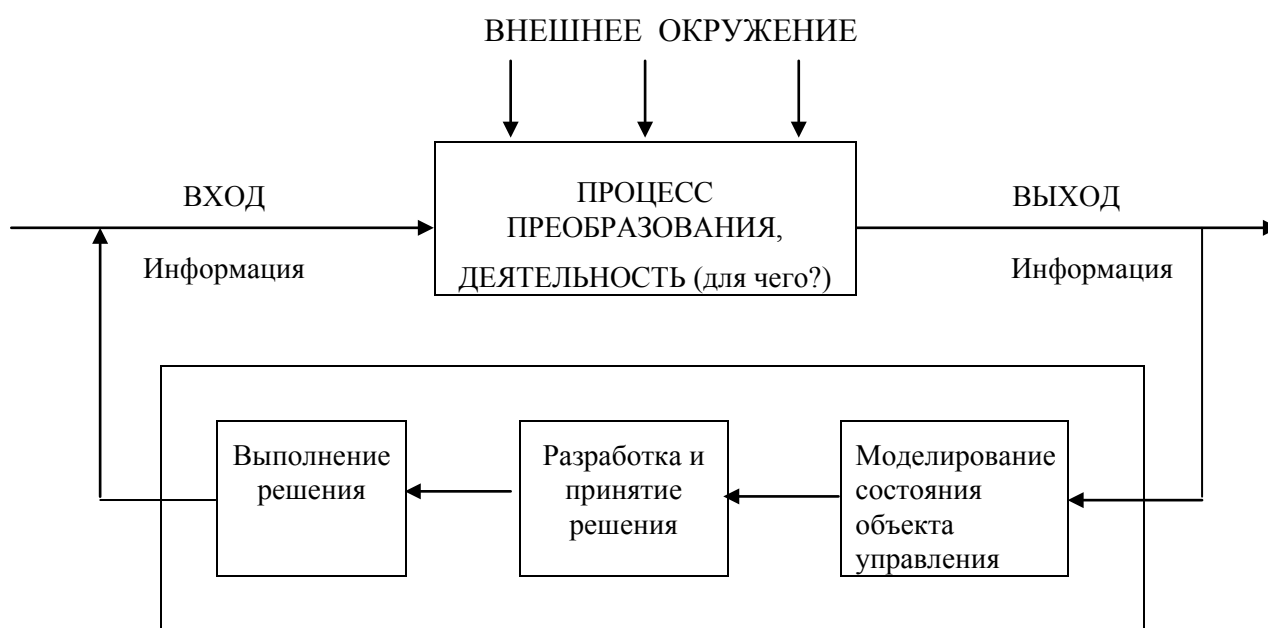
Принятие управленческих решений

«Если Вы не являетесь частью решения, Вы являетесь частью проблемы»
Управленческая мудрость

Принятие решения – это выбор курса действий, обеспечивающих получение требуемых результатов деятельности организации или ее подразделения.

Управленческое решение связано с необходимостью воздействия на объект управления (системы) с целью приведения его (ее) в желаемое состояние, а так как это требует времени, можно говорить о процессе принятия решения.

Схема процесса принятия решения



Субъектом всякого решения является лицо, принимающее решение (ЛПР). Оно может быть индивидуальным и групповым.

Для осуществления выбора наилучшего решения индивидуальное ЛПР использует критерии выбора, а групповое ЛПР произведет выбор решения на основе принципа группового согласования критериев.

Задача принятия решения направлена на определение наилучшего способа действия для достижения поставленной цели в условиях конкретной ситуации.

Типы решений.

Решения могут быть запрограммированными (действия по правилам и инструкциям) или незапрограммированными (требуются рассуждения, интуиция, творчество).

Решения запрограммированы в той степени, в которой они повторимы и рутинны, и выработаны определенные процедуры для их обработки. Таким образом, они не должны пересматриваться каждый раз при возникновении проблемы

Решения незапрограммированы в той степени, в которой они новы и неструктурированы, или когда не существует отработанных методов решения проблем. Это возможно, когда проблемы не встречались или когда они являются особенно сложными и важными.

Определение проблемы. Симптомы и причины проблемы.

Любая проблема может стать началом успеха организации.

Проблема - это ситуация, в которой имеет место противоречие, когда желаемое (что требуется) отличается от действительного (что происходит).

Симптомы проблемы - это совокупность фактов реальной ситуации, которые не позволяют обеспечить желаемое (заданное) функционирование системы или получение результата ее деятельности.

Причины управленческой проблемы, связаны с неадекватной (относительно текущей ситуации) настройкой элементов управленческой деятельности менеджера (менеджеров).

Ограничения – это условия, отражающие влияние внешних и внутренних факторов, которые необходимо учитывать в задаче принятия управленческого решения.

Примеры симптомов структурных проблем, непосредственно связанных с принятием решений:

Плохое моральное состояние и низкая мотивация обусловлены, как правило, непоследовательными и произвольными решениями, не соотнесенными с правилами и нормами, установленными в организации, нет правил определения приоритетов.

Запоздалые и неправильные решения связаны с тем, что важная для принятия решения информация поступает с опозданием (возможно, из-за чрезмерно развитой иерархии); некоторые менеджеры перегружены из-за того, что они не способны делегировать подчиненным часть своих полномочий; лица, принимаемые решения, изолированы друг от друга, что говорит о нарушении координации их деятельности.

Проблемы структурного характера особенно явно проявляются в периоды изменений. Они часто возникают, когда преобразование структуры происходит неадекватно, а также, когда организация не в состоянии изменить структуру, т. е. изменения запаздывают.

Схема структурированного подхода к принятию решений.

Этап 1: Описание и формулирование проблемы.

Инструменты: схема отношений, причинно-следственная диаграмма.

Этап 2: Постановка целей.

Инструменты: SMART.

Этап 3: Генерация вариантов решения.

Инструменты: техника «мозговой штурм».

Этап 4: Определение критериев, которым должно удовлетворять решение.

Инструменты: ранжирование критериев

Этап 5: Оценка вариантов и принятие решения.

Инструменты: метод П М И (плюс, минус, интерес), матрица оценок

Этап 6: Информирование и реализация.

Инструменты: приоритетные показатели деятельности, различные типы совещаний.

Этап 7: Мониторинг и контроль.

Инструменты: способы мониторинга.

Первые пять этапов отражают непосредственно модель принятия решения.
Последние два этапа отражают процесс реализации решения.

Инструменты, используемые на этапах подхода к принятию решений

«Чтобы не ошибаться, нужно иметь опыт.
Чтобы иметь опыт, нужно ошибаться».
Харви Маккей.

Метод ПМИ (Плюс, минус, интерес)

Используется в том случае, если Вы принимаете решение индивидуально. Сначала Вы поочередно рассматриваете альтернативы, обдумывая положительные стороны каждой из них. Затем так же рассматривайте слабые стороны альтернатив. Наконец, концентрируете внимание на аспектах каждого варианта, которые показались интересными.

Матрица оценок

	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3	Вариант 4
Критерий 1				
Критерий 2				
Критерий 3				
Критерий 4				

Дает возможность оценить, во-первых, какие варианты можно отбросить сразу. Во-вторых, Ваше внимание обращается на относительную важность разнородных критериев, т.е. Вы проверяете адекватность формулировки критериев. В-третьих, может проясниться, какая дополнительная информация необходима для окончательного выбора решения

Этап 6. Основные этапы информирования

- Проанализируйте, что будет происходить, почему и на кого решение повлияет.
- При необходимости постройте матрицу коммуникаций.
- Проинструктируйте всех участников и заинтересованных лиц
- Подкрепите инструктаж подтверждением решения
- Убедитесь в том, что все понимают, когда и каким образом решение будет реализовываться

Этап 7 Мониторинг и контроль.

- Подберите показатели деятельности и разработайте критерии для мониторинга.
- Убедитесь в том, что инструктаж проведен.
- Проведите выборочные проверки для мониторинга результативности.
- Оцените результаты. Пересмотрите решение и осуществите какие-либо необходимые корректирующие действия

Известны следующие методы сбора информации для мониторинга:

- наблюдение и личное участие,
- регулярная отчетность,
- отчеты об исключительных ситуациях,
- опросы и обсуждения,
- учетные документы и типовая статистика.