

Управленческие решения

***Лекция 1. Управленческие
проблемы
как объект принятия
управленческих решений***

Управленческие проблемы

Объектом **управленческого решения** являются те или иные **проблемы**, то есть сложные теоретические вопросы или практические ситуации, которые характеризуются невозможностью в данных условиях получить желаемый результат или разрывом между тем, что есть и что должно быть

Управленческие проблемы

- **Проблема** - это отклонение фактических параметров от целевых, возможность такого отклонения в будущем в случае непринятия каких-либо действий, изменение целей управления, т.е.:
- **Проблема** возникает (выявляется), когда не достигнуты поставленные цели;
- **Проблема** существует, как потенциальная возможность, которая открывается (или не открывается) перед организацией.

Управленческие проблемы

Изучение **реальных и потенциальных проблем**, стоящих перед организацией, лежит в основе рационального управленческого решения, при котором:

1. Путем анализа общей ситуации выявляется, так называемое
2. Проблемное поле, в рамках которого выявляются и
3. Формулируются в общем виде основные проблемы, подлежащие дальнейшему исследованию

Проблемы всегда :

1. Имеют определенное содержание **(ЧТО?)**
2. Связаны с каким-то конкретным местом **(ГДЕ?)**
3. Связаны с каким-то конкретным временем возникновения или частотой повторяемости **(КОГДА?)**
4. Связаны с количественными параметрами **(СКОЛЬКО?)**
5. Связаны с кругом лиц, так или иначе причастным к ним **(КТО?)**

Причины управленческих проблем:

- **Неверные принципы**, на которых основывается деятельность организации, например подбор кадров по «родственному», либо «приятельскому» принципу
- **Ошибочные критерии оценки** – завышенные показывают наличие проблемы там, где ее в действительности нет, а заниженные, наоборот, скроют или приуменьшат ее реальное значение
- **Умышленные нарушения и случайные ошибки** в процессе работы
- **Непредвиденные обстоятельства**, например, стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политические и экономические катаклизмы

Управленческие проблемы

Часто **причины возникновения проблем** бывают неясными, поэтому для их выяснения необходимо провести специальный анализ:

Методы выявления причин возникновения проблем:

- 1) выявление факторов, появление которых совпадает с моментом возникновения проблемы;
- 2) выявление объектов, аналогичных рассматриваемому, где подобная проблема не возникала;
- 3) построение диаграммы «Рыбья кость» (причинно-следственная диаграмма), ее создатель — Каору Исикава.

Управленческие проблемы

Наиболее распространенные ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:

- Отклонение фактических результатов от плана
- Отклонение фактических результатов от прошлого опыта
- Сообщение сотрудников
- Информация о деятельности конкурентов

«Выявил проблему, считай, что на 50% ее уже решил!»

Управленческие проблемы

В процессе осмысления проблемы необходимо:

- Четко представить желаемую ситуацию и трудности, которые связаны с ее достижением. При этом важно ясно определить, что можно сделать для решения проблемы внутри системы, и что и в какой степени зависит от окружающей среды.
- Установить совокупность факторов, влияющих на результат, допустимые отклонения и данные о ресурсах
- Проранжировать выявленные причины в порядке важности. Здесь можно воспользоваться *правилом Парето:*

Управленческие проблемы

Классификация и идентификация управленческих проблем:

- 1. По важности.** Важные проблемы, например устаревшая структура производственного аппарата, оказывают влияние не только на текущее, но и на будущее положение организации. В то же время от малозначащих проблем, скажем отсутствие денег для своевременной выплаты премии, как говорится не умирают. Их можно игнорировать или поручить решить рядовым сотрудникам

Жизненно важные для организации вопросы рассматривает только руководство

2. По масштабности. Характеризуется числом лиц, кого проблема в той или иной степени затрагивает, или кому ее приходится решать. Понятие масштабности – относительно, ибо в зависимости от общего количества персонала одна и та же проблема для разных организаций будет иметь неодинаковое значение

Управленческие проблемы

3. По степени риска. Риск измеряется вероятностью появления нежелательных последствий, например: цепочки новых проблем, крупного ущерба, подрывающего устойчивость организации, и т.п.

4. По срочности. Считается, что немедленного решения требуют до 80% возникающих проблем; еще 15% можно, не торопясь, обсудить, а 5% проблем можно оставить без внимания

Управленческие проблемы

- Одним из важных моментов достижения успеха в решении проблем является *рациональное распределение времени*
- Первые попытки в этом направлении состояли в его систематизации посредством памяток, календарей и ведения дневников
- В процессе эволюции люди пришли к выводу о необходимости правильной расстановки приоритетов

Управленческие проблемы

Матрица распределения времени (по Стивену Кови)



I	СРОЧНО - ВАЖНО	C	B	II	НЕ СРОЧНО - ВАЖНО	C	B
Сектор кризисов		✓	✓	Сектор качества			✓
<ul style="list-style-type: none"> Критические ситуации Неотложные проблемы Проекты с горящими сроками Срочные дела с высоким приоритетом, требующие вашего немедленного участия в преодолении кризиса 		Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Управление в условиях кризиса Стресс «Перегорание» «Тушение пожаров» и «вечный бой» Разрушение жизни 		<ul style="list-style-type: none"> Профилактика Прояснение ценностей Планирование Укрепление связей, отношений Восстановление сил Поиск новых возможностей 		Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Видение, перспектива Эффективность Целесообразность Баланс Удовлетворенность Уменьшение количества кризисных ситуаций Управление жизнью 	
<ul style="list-style-type: none"> Давление окружающих Ежедневные помехи и отвлечения Реализация чужих желаний и целей Распространенные (привычные) виды деятельности Некоторые заседания 		Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Краткосрочный фокус Ощущение себя в роли «жертвы» Репутация хамелеона Представление о бессмысленности целей и планов 		<ul style="list-style-type: none"> Потери времени Замешательство Мелочи, отнимающие время Праздное времяпровождение Наркотическая зависимость от каких-либо занятий 		Результаты: <ul style="list-style-type: none"> Полная безответственность Зависимость в основных вопросах от других лиц или организаций Накопление негативных эмоций, разрушение жизни 	
Призрак сектора кризисов		C	B	Сектор деградации		C	B
III	СРОЧНО - НЕВАЖНО	✓		IV	НЕ СРОЧНО - НЕВАЖНО		

Управленческие проблемы

- Виды деятельности или проблемы, согласно матрице Стивена Кови, условно делятся на *важные и срочные*
- *Срочные* дела и проблемы обозначают маркером *«сейчас»*. Это действия, требующие *внимания и времени*
- Но, по сути, такие действия не всегда важны и могут не вести к достижению запланированных целей
- *Результаты* наших действий напрямую зависят от *важных дел*

Управленческие проблемы

- ***Важными*** называют дела, которые помогают в ***осуществлении поставленных целей***. Такие занятия иногда кажутся несрочными, но требуют ***особого внимания и незамедлительных действий***
- Начиная любое дело, обязательно нужно представлять конечную цель. Если этого не сделать, понятия ***«срочно»*** и ***«важно»*** легко перепутать, тем самым ставя преграды на пути управленческих решений проблем и реализации замыслов

Суть матрицы времени:

- **Квадрант 1:** Содержит дела, срочные и важные одновременно. В основном это кризисы и проблемы, с которыми приходится сталкиваться в жизни. Эти дела необходимо немедленно исполнить, проблемы решить
- **Квадрант 2:** Включает в себя прояснение ценностей, долгосрочное планирование действий, восстановление сил для достижения целей и поиска новых возможностей. Такие дела являются важными, но часто откладываются в долгий ящик, поскольку считаются несрочными. Необходимо определить конкретные сроки исполнения

Данный квадрант оказывается **самым эффективным** потому, что дает результат, нацеленный на реализацию перспектив

Управленческие проблемы

- **Квадрант 3:** К этому квадранту относятся **ежедневные помехи**, которые **ложно** считаются **срочными**. Сюда же включается решение чужих проблем, если они опережают в важности дела из квадранта 2
- Дела и задачи из этого квадранта необходимо делегировать подчиненным
- Освободившись от неважных занятий из этого сектора, стоит уделить свободное время квадранту 2, так как результатом упора на 3-й сектор является ложное представление о бессмысленности планов и целей

Управленческие проблемы

- Квадрант 4: Его считают сектором деградации, ведь данный квадрант содержит в себе *неважные и несрочные дела*. Сюда включают повседневные мелочи, отвлекающие внимание человека от реально важных дел, а также бессмысленное времяпровождение и зависимость от каких-либо дел (компьютерные игры, просмотр ТВ)
- Этими делами можно пренебречь, «положить под сукно»

5. По степени структурированности. Одни проблемы легко формулируются, поддаются расчленению на отдельные элементы, между которыми хорошо просматриваются взаимосвязи; их удобно выражать в количественных показателях, что позволяет решать их с помощью формальных методов. Другие структурируются только в основном, у них удастся количественно описать только главные элементы и взаимосвязи, что затрудняет их моделирование. Третьи поддаются лишь качественному описанию.

Управленческие проблемы

По уровню структуризации проблемы бывают:

- ***Жестко структурированные.*** Их решение находят на основе применения экономико-математических моделей
- ***Слабо структурированные.*** Решаются на основе применения системного анализа
- ***Неструктурированные (новые).*** Решаются на основе применения экспертных оценок и мнений

Управленческие проблемы

6. По возможности решения:

- **некоторые проблемы (их немного) *нельзя решить в принципе***
- **другие – лишь в *данных условиях*, например, из-за нехватки средств**
- **для решения третьих *препятствий не существует***

7. По уровню стандартизации:

- ***Стандартные* – для их решения необходимы типовые инструкции и указания руководства**
- ***Нестандартные* – для их решения необходим творческий, интерактивный подход**

Виды проблем и способы их решения:

- **Стандартные:** Решение - инструкции и руководства
- **Жестко структурированные:** Решение — применение экономико-математических моделей
- **Слабо структурированные:** Решение — произвести системный анализ
- **Неструктурированные (новые):** Решение — экспертные оценки и мнения

Анализ проблем:

- **Может потребовать немалых затрат времени, сил и средств**
- **Необходимо подходить разумно, то есть вовремя прекратить исследования, не дающие ничего принципиально нового**
- **Однако, недопонимание проблемы опаснее полного непонимания, ибо влечет за собой активные действия (непонимание – только бездействие), результаты которых невозможно предугадать**

Модели проблем на основе анализа:

- ***Описательная*** - изображает проблему в конкретных деталях
- ***Аналоговая*** – реальные элементы заменяются другими, более простыми
- ***Символическая*** – характеристики проблемы изображаются условными знаками, например математическими

Управленческие проблемы

- После выявления и анализа проблемы происходит постановка конкретных задач по ее решению (снятие остроты ситуации, ее полное изменение, когда проблема перестает существовать как таковая и пр.).
- Разработка и принятие управленческих решений составляет суть (продукт) управленческой деятельности