

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