

Тема 2. Методология РПУР

1. Целеполагание как основа УР
2. Модели разработки и принятия управленческих решений
3. Организация процесса разработки управленческого решения.
4. Типы технологий и схемы РПУР
5. Идентификация, диагностика и анализ проблемы

1. Целеполагание как основа УР

Целеполагание (выбор цели) в процессе выработки и принятия управленческих решений является одним из наиболее ответственных и определяющих элементов всей системы управления (менеджмента) и основывается на понимании сути проблемы, которую надо решить.

Что же такое **цель**? Существуют различные определения этого понятия, которые сводятся к пониманию цели как желаемого состояния объекта управления.

1. Целеполагание как основа УР

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций.

Во-первых, цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития.

Во-вторых, цели снижают неопределенность текущей деятельности как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентиром в окружающем мире, помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов, каким-то образом ограничить себя, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственные поступки и поведение в целом.

В-третьих, цели составляют основу критериев для выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились.

1. Целеполагание как основа УР

В-четвертых, цели, особенно значительные, независимо от того, реальны они или иллюзорны, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их добровольно брать на себя нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.

В-пятых, официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно, если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например, загрязнение окружающей среды.

Цели деятельности любой организации (как КО, так и НКО) определяются ее миссией !!!

1. Целеполагание как основа УР

В-четвертых, цели, особенно значительные, независимо от того, реальны они или иллюзорны, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их добровольно брать на себя нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения.

В-пятых, официально провозглашенные цели служат оправданием в глазах общественности необходимости и законности существования данной организации, особенно, если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например, загрязнение окружающей среды.

Цели деятельности любой организации (как КО, так и НКО) определяются ее миссией !!!

1. Целеполагание как основа УР

Миссия любой организации - это ее социальное предназначение! То есть то, что ждут от нее **стейкхолдеры (заинтересованные) лица!**

Таким образом, как идентификация проблем, так и формулирование целей должно определяться в соответствии со **стейкхолдерским подходом, т.е. ориентацией на заинтересованные стороны.**

1. Целеполагание как основа УР

Три типа организационных целей:

- официальные (стратегические),
- оперативные,
- операционные.

Цели бывают также:

- траекторные,
- точечные,
- различных иерархических уровней.

1. Целеполагание как основа УР

Цели управления **становятся инструментами управления** тогда, когда они:

- 1) определены или сформулированы;
- 2) известны персоналу;
- 3) приняты работниками к исполнению.

Основными **требованиями** к целям являются: комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, преемственность, четкость, измеряемость, совместимость и формализуемость.

1. Целеполагание как основа УР

Трудности в процессе выбора и формулирования целей обусловлены следующими причинами:

1. Отождествление миссии организации с ее главной внутренней целью.
2. Желание показать всему миру свою социальную благонамеренность и благонадежность, вызвать к себе доверие общественности.
3. Сведение главной внутренней цели организации к цели одной из заинтересованных групп - участников бизнеса.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Модель – условный образ объекта управления.

Три вида моделей: физическая, аналоговая, математическая.

Причины, обуславливающие применение моделирования:

- 1) естественная сложность многих организационных ситуаций,
- 2) невозможность проведения экспериментов в реальной жизни,
- 3) ориентация руководства на будущее.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Модель должна соответствовать следующим требованиям:

- 1) адекватность структуре и свойствам объекта управления;
- 2) соответствие модели системе ценностей и предпочтений лица, принимающего решение, степени владения лица, принимающего решение, навыками работы с современными технологиями управления;
- 3) соответствие особенностям используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей;
- 4) соответствию требованиям решаемой управленческой задачи.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Рациональная модель РПУР

Определение исходных данных;

Выделение проблемы;

Формирование системы целей и ограничений;

Разработка множества альтернатив;

Оценка альтернатив;

Выбор альтернативы;

Реализация и контроль за ходом выполнения.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Рациональная модель РПУР основана на следующих предположениях:

- может быть собрана вся необходимая информация;
- проблема может быть точно и однозначно определена;
- цели независимы и неконфликтны;
- может быть создано полное множество альтернатив;
- существует точная количественная связь между каждой альтернативой и целями;
- может быть выбрано лучшее из имеющихся вариантов в смысле всех поставленных целей.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

В теории принятия решений выделяют несколько подходов, которые называют моделями принятия решений. К ним относят следующие виды моделей:

- нормативная (классическая),**
- дескриптивная (описательная),**
- теория проспектов, модель «мусорной корзины» и др.**

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Нормативная модель принятия решений

основывается на экономических предположениях:

1. ЛПР стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы;
2. ЛПР стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия;
3. известны критерии оценки альтернатив. ЛПР выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации;
4. ЛПР действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Предположения, на которых основывается **дескриптивная модель**, следующие:

1. цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях;
2. рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если и применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий;
3. границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями;
4. большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти – из-за нечеткости критериев максимизации.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Теория проспектов позволяет учесть три поведенческих эффекта:

- 1) эффект определенности, т.е. тенденцию придавать больший вес детерминированным исходам;
- 2) эффект отражения, т.е. тенденцию к изменению предпочтений при переходе от выигрышей к потерям;
- 3) эффект изоляции, т.е. тенденцию к упрощению выбора путем исключения общих компонентов вариантов решений.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Теория раскаяния позволяет учесть следующие поведенческих эффекта:

Во-первых, многие люди после принятия решения испытывают чувство раскаяния или сожаления.

Во-вторых, люди не только испытывают эти чувства, но и пытаются представить, предугадать их еще до принятия решения.

Теория раскаяния обогащает и развивает предложенную ранее теорию проспектов, объясняя многие решения людей в условиях риска их стремлением уклониться от сожалений, связанных с неблагоприятными исходами случайных событий.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Модель Карнеги (Политическая модель принятия решений)

Политическая модель решений исходит из того, что участниками политической системы являются все действующие лица организации, которые вовлечены в процесс целеполагания.

В модели различают два вида действующих лиц:
ядро – группа лиц, которая по закону или по договору легитимирована ответственно определять цели организации (например, совет директоров концерна);
группы-сателлиты, которые влияют на процесс целеполагания (например, совет трудового коллектива).

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Модель «мусорной корзины»

Применима для «организованной анархии», была разработана на основе анализа процессов принятия решений в вузах как **типичных представителей организованных анархий, которые характеризуются:**

- несовместимыми и нечетко определенными целями
- неясными/нечеткими причинами проблем, технологиями, условиями окружающей среды, последствиями действий
- недостаточной интерпретацией развития прошлого
- нечеткой компетенцией и отсутствием преемственности лиц, принимающих решения.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

В организованных анархиях процесс принятия решений часто осуществляется по модели «мусорной корзины», в которую стекаются следующие потоки:

проблемы – интересы, требования и претензии внутренних и внешних (по отношению к организации) групп

решения – используется потенциал возможностей решения (идеи, технологии, продукты), которые развиваются вне зависимости от реальных проблем

поводы для решений – ситуации, в которых должны быть приняты некие решения

участники – действующие лица, которые вносят свой вклад в определение проблемы и альтернатив ее решения.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Процесс решений в модели «мусорной корзины», как правило, включает следующие фазы:

определения проблемы – идентифицируются четыре вышеназванных потока

переговоров – поиск коалиций и выторговывание компромиссных решений

убеждения – «продажа» компромиссного решения менее активным участникам

бюрократическая фаза – конкретизация (операционализация) решений и дополнение их указаниями по исполнению.

.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Основные этапы **разработки** управленческих решений:

Первый этап – подготовка к разработке управленческого решения включает такие элементы как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ управленческой ситуации, диагностика ситуации и разработка прогноза развития ситуации.

Второй этап – разработка управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

2. Модели процесса разработки управленческих решений

Третий этап – принятия решения состоит из трех элементов: коллективной экспертной оценки, принятия решения лицом, принимающим решение, разработки плана действий.

Четвертым этапом является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий. Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

Пятым этапом является этап контроля реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

3. Типы технологий и схемы РПУР

1. Управление по результатам (УР).
2. Управление на базе потребностей и интересов (УПИ)
3. Управление путем постоянных проверок и указаний (УПУ).
4. Управление в исключительных случаях (УИС).
5. Управление на базе искусственного интеллекта (УИИ),
6. Управление на базе активизации деятельности персонала» (УАД)

Технология «Управление по результатам»:

- ориентация на конечных результат;
- основная функция руководителя - координация (корректировка) действий и решений в зависимости от полученного результата;
- минимальное время между принятием решений и результатом их выполнения (часы, несколько дней);
- отсутствуют непреодолимые трудности быстрого приобретения требуемых ресурсов или возврата не востребованных;
- профессионализм руководителя организации или руководителя проекта достаточно высок;
- производство преимущественно механизировано.
- лучше адаптирована для средних и малых организаций

Технология «Управление на базе потребностей и интересов»:

- ориентация на межличностные отношения;
- взаимодействие между руководителем и подчиненным возможно только при условии, что выполняемое задание затрагивает потребности и интересы, как самого руководителя, так и подчиненного;
- большой временной интервал между принятием или корректировкой решения и получением результата;
- преимущественно коллективный характер работы;
- наличие тесных семейных, бытовых и производственных связей с большинством организаций, расположенных в том же административном регионе: селе, поселке и т.д.
- наличие рынка специалистов.

Технология «Управление путем постоянных проверок и указаний»

- основана на приоритете контроля и жесткого управления персоналом;
- реализуются потребности человека в самовыражении, самопроявлении, стабильности и порядке;
- ориентирована на небольшие организации;
- высокий авторитет и профессионализм руководителя вне сомнений.

Технология «Управление в исключительных случаях»

- основана на приоритете профессионализма исполнителей
- наличие отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии;
- четкая регламентация всех процессов;
- преобладание хорошо структурированных типовых проблем;
- ориентирована на небольшие организации либо с жестко регламентированной технологией, либо с доверительной (функциональной) структурой управления.

Технология «Управление на базе искусственного интеллекта»

- наличие отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде баз знаний или баз данных в системе современных информационных компьютерных технологий;
- возникающее большинство отклонений в работе организации являются штатными, то есть повторяющимися с известным набором решений по их устранению;
- внештатные отклонения обычно возникают на базе штатных, поэтому набор решений по их устранению может быть получен путем корреляции штатных методов решений с помощью информационной системы;
- эффективна для организаций, часто меняющих номенклатуру выпускаемой продукции, и для организаций, имеющих большой объем сложных типовых процедур.

Технология «Управление на базе активизации деятельности персонала»

- основана на приоритете стимулов и поощрений работника;
- эффективна при преимущественно в сфере услуг, творчества и науки;
- зависит от морально-психологического климата и индивидуальных характеристик персонала;
- требует наличия системы слежения за влиянием стимулов и поощрений на деятельность каждого работника или коллектива.

СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГЕРБЕРТА САЙМОНА

3-х этапная схема :

1- обдумывание;

2 - проектирование вариантов решения
(генерация альтернатив);

3 – выбор.

Подходит для простых ситуаций!

СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГЕРБЕРТА САЙМОНА

6-ти этапная схема :

- 1 - Ощутить (идентифицировать) наличие проблемы
- 2- Сформулировать и уточнить цель
- 3 - Определить критерии, которым должно удовлетворять успешное решение
- 4 - Проектирование вариантов решения (генерация альтернатив)
- 5 - Сравнить варианты с критериями
- 6 - Выбрать наилучший вариант

СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГЕРБЕРТА САЙМОНА

8-ми этапная схема :

- 1 - Начало цикла – Ощутить проблему
- 2 - Сформулировать и уточнить цель
- 3 – Определить критерии достижения цели
- 4 – Проектирование вариантов решения (альтернатив)
- 5 - Оценка / Сравнение вариантов по критериям
- 6 - Уточнить критерии или Пересмотреть цель
- 7 – Выбор наилучшего варианта ЛПР
- 8 – Планирование и реализация (Внедрение)

СХЕМЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ГЕРБЕРТА САЙМОНА

12-ти этапная схема :

- 1 - Осознание, ощущение проблемы (симптомы и характер проблемы)
- 2 - Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?
- 3 - Выявление и формулирование цели (причины отклонения)
- 4 – Определение критериев достижения цели (успешного решения)
- 5 - Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений
- 6 – Разработка альтернативных вариантов УР
- 7 – Разработка сценариев развития ситуации.
- 8 - Оценка альтернатив (ЛПР) (сравнить варианты с критериями) Доп. возможно:
экспертная оценка осуществимости, реалистичности сроков и ресурсов
- 9 - Выбор наилучшего варианта. Принятие решения ЛПР При невозможности:
обратная связь на п.4 или даже 3 (переопределение критериев или цели)
- 10 - Разработка плана / Планирование последовательности реализации УР
(в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования)
(н-р, задание исполнителям: 5W1H = кто, что, где, когда, почему и как)
- 11- Реализация и Контроль исполнения решения
- 12 - Анализ результатов управляющего воздействия (ОС). Оценка качества и эффективности УР (Архивирование УР в Базе Данных).

Понятие проблемы индикаторы и диагноз проблемы

Идентификация проблемы – это осознание того, что проблема существует, определение ее контуров и основных характеристик.

Проблема – это определенная ситуация! При этом под ситуацией понимается реальное положение дел (состояние объекта управления) относительно поставленной цели.

- 1) ситуация, когда поставленные цели не достигнуты;
- 2) ситуация потенциальной возможности (что-то должно было произойти, но не

Индикаторы и диагноз проблемы

Индикатор проблемы — достижение одним или несколькими параметрами эффекта **порогового (критического) значения**.

Диагностика проблем — это анализ основных причинно-следственных связей конкретной ситуации.

1. Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.
2. Сбор, анализ внешней (относительно организации) и внутренней информации).
3. Выделение релевантной информации – это выделение данных, относящихся к данной проблеме, цели, периоду времени и т.д.
4. Выявление причин возникновения проблемы; анализ основной причины.
5. Описание проблемы с помощью ответов на вопросы, позволяющие менеджерам выявить основные причины произошедших событий:
кто, что, когда, где, почему, каким образом, сколько (английское сокращение данного этапа – 5W2H).
6. Анализ проблемы.
7. Определение критериев решения проблемы и ограничений.

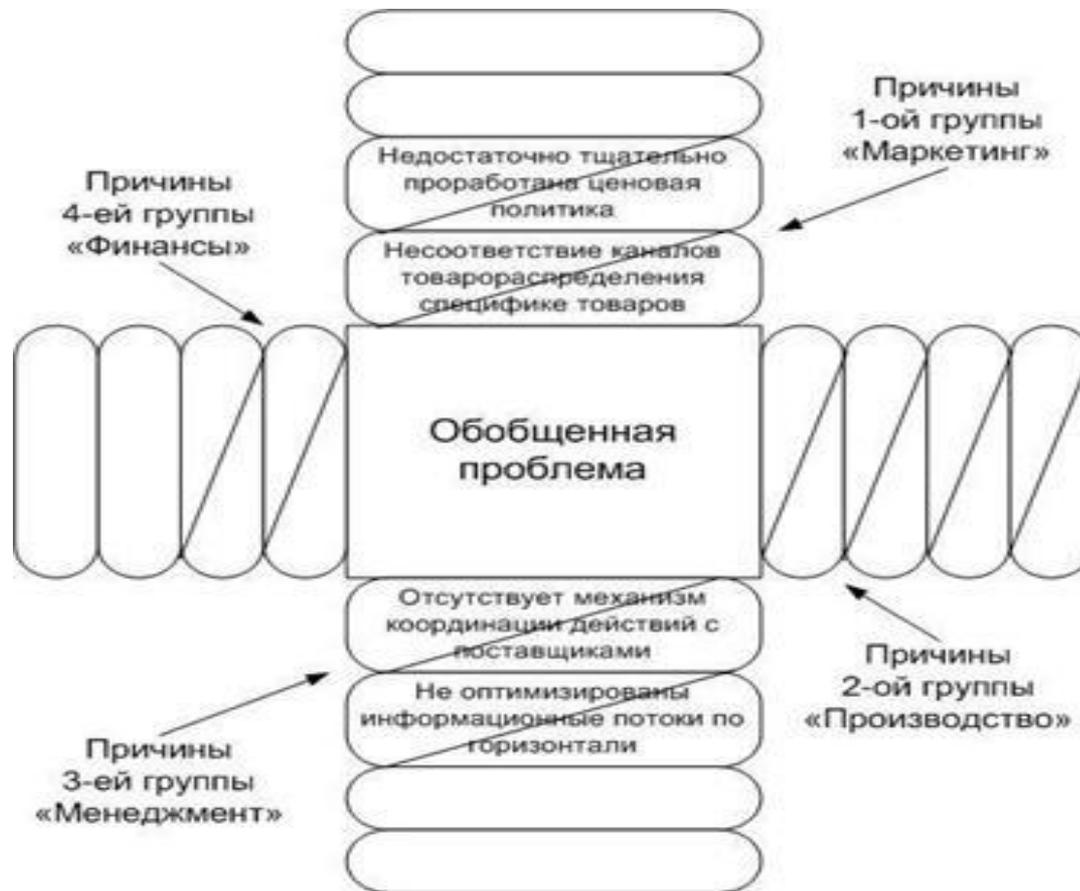
Результаты 5W2H

- Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась организация?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как это произошло?
- С кем это произошло?
- Насколько оперативно следует устранить проблему?
- В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?
- Какие действия привели к нежелательным результатам?

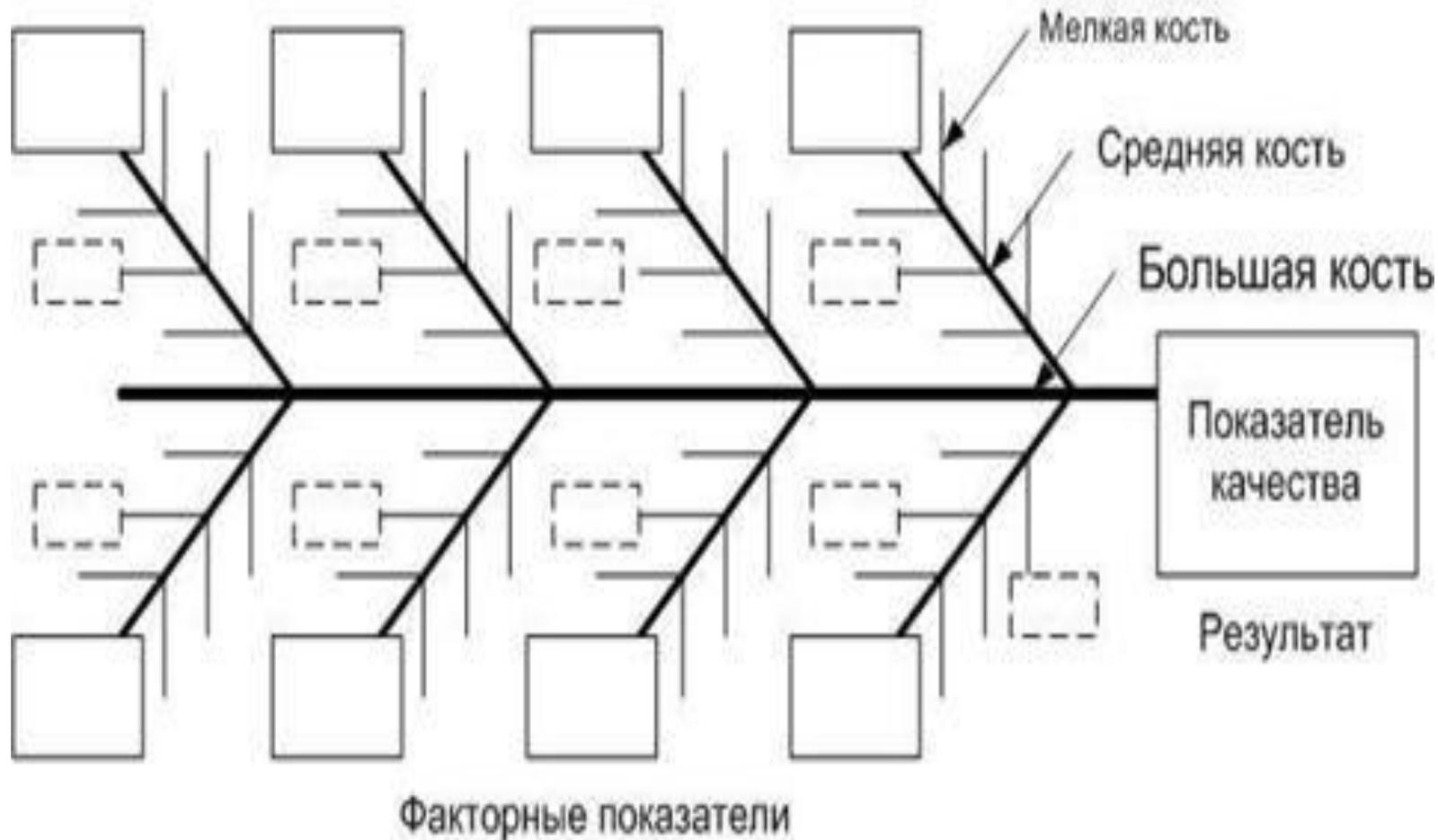
Пример «Дерева проблем»



Схема 4-факторного профиля причин возникновения проблемы



Структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет»



SWOT-анализ

Внутренние сильные стороны (S):	Внутренние слабости(W):
Четко проявляемая компетентность	Потеря компетентности
Адекватные финансовые источники	Недоступность финансов
Высокое искусство конкуренции	Рыночное искусство ниже среднего
Хорошее понимание потребителей	Отсутствие анализа потребителей
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия	Отсутствие четкой стратегии
Использование экономии на масштабах	Относительно высокая цена продукции
Собственная уникальная технология	Устаревшие технология
Проверенное надежное управление	Потеря гибкости управления
Надежная сеть распределения	Слабая сеть распределения
Высокое искусство НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная реклама	Слабая политика продвижения
Внешние возможности (O):	Внешние угрозы (T):
Обслуживание новых потребителей	Ослабление роста рынка
Расширение диапазона товаров	Увеличение заменяющих товаров
Благодушие конкурентов	Ожесточение конкуренции
Снижение барьеров входа на рынок	Появление иностранных конкурентов
Благоприятный сдвиг в курсах валют	Неблагоприятный сдвиг в курсах валют
Большая доступность ресурсов	Усиление требований поставщиков
Ослабление законодательства	Законодательное регулирование цены

Стейкхолдерский подход

Стейкхолдеры (заинтересованные лица) – это любые лица (юридические, физические, объединения и иные группы лиц), имеющие по отношению к ней материальные и/или нематериальные интересы, или предполагающие, что такие интересы возникнут в будущем.

Группы стейкхолдеров: государство, общество, собственники, инвесторы, поставщики, покупатели, сотрудники, будущие поколения и др.

Карта потребностей и ожиданий ключевых стейкхолдеров

Группы стейкхолдеров	Идентификация стейкхолдеров	Потребности и ожидания			Симптомы наличия проблемы
Государство		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Общество		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Потребители		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Поставщики		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Учредители / инвесторы		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Персонал		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Будущие поколения		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			
Иные лица		экономические			
		социальные			
		политические			
		иные			

Ранжирование проблем на основе уровней влияния стейкхолдеров и уровней соответствия их потребностям и ожиданиям

		Стейкхолдеры	Проблемы
1	высокий - несоответствие		
2	высокий - частичное		
	средний - несоответствие		
3	средний - частичное		
	низкий - несоответствие		
4	высокий - полное		
	низкий - частичное		
5	средний - полное		
6	низкий - полное		