

Лекция 2.

Диагностика ситуации при принятии УР.

- 1. Основные этапы диагностики проблем.**
- 2. Информационные ограничения процесса
принятия УР.**
- 3. Методы декомпозиции проблем.**
- 4. Методы экспертных оценок.**

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

Существует два способа рассмотрения проблемы: во-первых, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели **не достигнуты**;

во-вторых, проблемой считают ситуацию **потенциальной возможности** (что-то должно было произойти, но не произошло).

При этом под **ситуацией** понимается реальное положение дел относительно поставленной цели.

Диагноз проблемы (идентификация) – сложный процесс и выполняется в несколько этапов:

1. Осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей.

При этом под симптомом понимается степень проявления проблемы и ее последствий.

Симптом (от греч. σύμπτωμα – случай, совпадение, признак).

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. (англ. *relevant* – **относящийся к делу, вопросу**).

4. Выявление причин возникновения проблемы; анализ основной причины.

Причина (греч. αἰτία, лат. *causa*) – это слово может иметь разные понятия:

- 1) основание, предлог для каких-нибудь действий;
- 2) явление, вызывающее, обуславливающее возникновение другого явления.

Следствие в разных областях знания – действие (результат, последствие), следующее из/после (по времени) какой-либо причины

5. Описание проблемы с помощью ответов на вопросы, позволяющие менеджерам выявить основные причины произошедших событий:

Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?

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?

6. Анализ проблемы.

Результатом данного этапа диагностики проблемы является выяснение **типа** проблемы. Питер Ф. Друкер выделяет четыре типа проблем:

- 1) типичные;
- 2) типичные по сути, но уникальные для данной организации;
- 3) уникальные;
- 4) новые типичные проблемы.

Типовые проблемы решаются с помощью запрограммированных решений, т.е. с использованием уже известных правил или принципов к конкретной ситуации.

Уникальные проблемы нуждаются в принятии

Анализ ситуации **включает следующие процедуры:**

- ◆ **Анализ восприятия организацией внешней и внутренней среды.**
- ◆ **Классификация и анализ информации.**
- ◆ **Сравнение реальных значений контролируемых параметров с запланированными или прогнозируемыми.**
- ◆ **Выявление проблем, которые следует решать.**

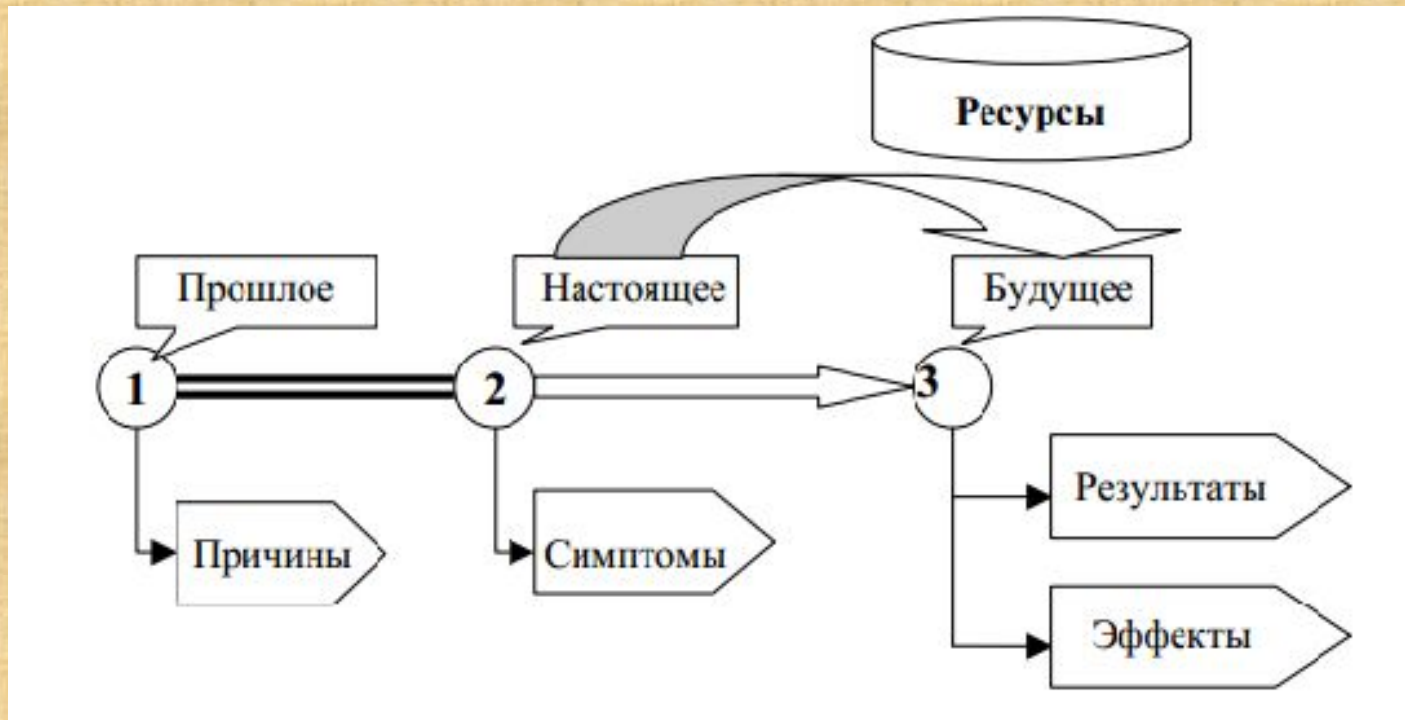
Необходимость принимать управленческие решения возникает в результате сигналов о внешнем или внутреннем воздействии, которое вызвало или способно вызвать отклонение от заданного направления работы.

Анализ ситуации требует сбора и обработки информации.

К менеджерам и специалистам поступают данные о состоянии основных факторов внешней среды и положения дел в организации.

Информация классифицируется, анализируется, сравниваются реальные значения с запланированными (снизилась выработка, упало качество продукции).

Структурная схема диагностики проблем



Методы сравнительного и факторного анализа

Сравнение наиболее распространенный способ анализа состояния управляемого объекта: **целевого** (запланированного) и **фактического** (реального) по определенной сумме параметров.

Существует несколько форм сравнения:

- с планом;
- с прошлым периодом;
- с лучшим (бенчмаркинг);
- со средними данными.

Основная проблема сравнения – сопоставимость данных, что особенно актуально при проведении сравнения с прошлыми периодами, сравнение по средним данным.

Экономический анализ как наука разработала достаточное количество приемов по сравнению данных.

Методы диагностики

Это методы массового обследования организации и аппаратов управления с целью сбора данных для последующего их анализа и принятия действенных мер по усовершенствованию форм их работы

Статистические методы:

- Наблюдение
- Сопоставление
- Обобщающих показателей;
- Сравнение

Социологические методы:

- Наблюдение
- Опрос
- Анкетирование
- Пилотажное исследование
- Интервью
- Изучение документов

Экономические методы:

- Анализ
- Синтез
- Индукция
- Дедукция
- Аналогия

2. Информационные ограничения процесса принятия решения

Информация, в научном понимании – это **отражение в сознании** человека окружающей его действительности.

В практическом управленческом понимании – это совокупность сведений о состоянии управляемой системы.

Поэтому результат управленческого решения зависит от достоверности и своевременности информации.

Количество, содержание и своевременность информации определяют:

- качество принимаемых решений;
- возможности коммуникаций организации;
- методы сбора, обработки и хранения информации.

РОЛЬ ИНФОРМАЦИИ В РПУР



Под информацией понимаются сведения, сообщения, которые содержат элементы новизны для ее получателя и используются в процессе принятия решений.

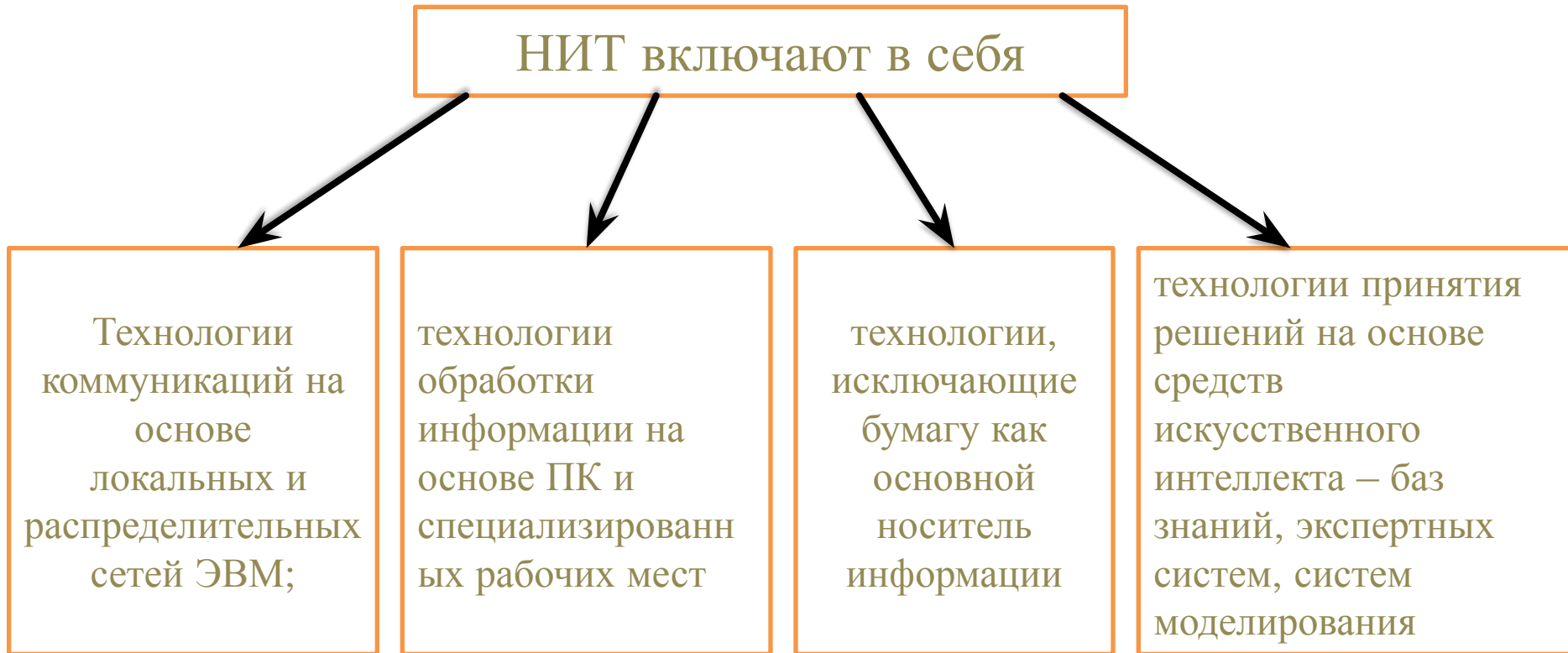
ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УР НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ

- **какая** исходная информации необходима
- **в каких** информационных документах оформляется
- какими средствами **доводится** исходная директивная информация до объекта управления
- какая информация о ходе и результатах выполнения решения **должна даваться** органу управления
- **кто** обязан давать эту информацию

ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УР НЕОБХОДИМО ЗНАТЬ

- каким образом оформляется информация, какими средствами передается, по каким каналам
- кому предназначена информация
- пути и средства обеспечения своевременного получения и надежности информации
- место, методы и технические средства, люди, предназначенные для работы с информацией

РОЛЬ НОВЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ (НИТ) В РПУР



Роль информационных систем

- способствуют правильной организации работы;
- содействуют успешной работе всех уровней управления;
- обеспечивают эффективное существование организации.

Когда организация осуществляет выбор решения – это значит, что она обрабатывает серию информационных сообщений с целью принятия решения о действиях.

Таким образом, принятие решения – это процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления в информацию о наиболее рациональном пути достижения этим объектом желательного состояния в будущем.

- **Для принятия решений менеджерам нужна качественная информация.**

Качество информации определяется пятью признаками:

- **достоверностью** – должна быть избавлена от ошибок;
- **современностью** – должна основываться на последних данных;
- **комплексностью** – необходимо охватывать весь комплекс вопросов;
- **краткостью** – должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решения быстро и легко;
- **уместностью** – должна быть именно той, которая необходима для принятия решений.

При сборе информации менеджер должен осознавать границы предельной рациональности.

3. Методы декомпозиции проблем.

Декомпозиция – это научный метод, использующий структуру задачи и позволяющий заменить решение одной большой задачи решением серии меньших задач, пусть и взаимосвязанных, но более простых.

Упрощенное графическое представление декомпозированной системы называется иерархической структурой.

Основные методы графического построения: «дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений» и структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».

Дерево проблем.

Термин «**дерево**» в данном контексте предполагает использование иерархической структуры, полученной путем разделения общей проблематики на:

- основной тип проблематики (**ствол**);
- прочие присутствующие типы (**ветви**);
- подтипы (**ответвления**);
- и собственно проблемы (**листья**).

Метод «дерева проблем» ориентирован на получение относительно устойчивой структуры проблематики.

Дерево проблем



Последовательность построения «дерева проблем»:

1. Выявить и сформулировать основную проблему менеджмента организации.
2. Выявить основное множество проблем организации.
3. Установить преобладающий тип проблемы.
4. Проанализировать соотношение и взаимосвязь различных типов проблем.
5. Разбить проблемное множество на подмножества.
6. Распределить полученные группы по типам проблем.

Достоинства метода «дерева проблем»:

- позволяет представить значительный объем информации о проблематике менеджмента **в компактной форме.**
- отлично справляется с задачами выявления и **ранжирования** имеющихся в организации проблем, а также с задачами **классификации**, т.е. распределения проблем по известным типам проблематики.
- позволяет наглядно увидеть **соотношение и взаимосвязь** различных типов проблематики.
- помогает выделить центральную – **корневую** проблему менеджмента и проконтролировать ее влияние на различные типы проблематики.

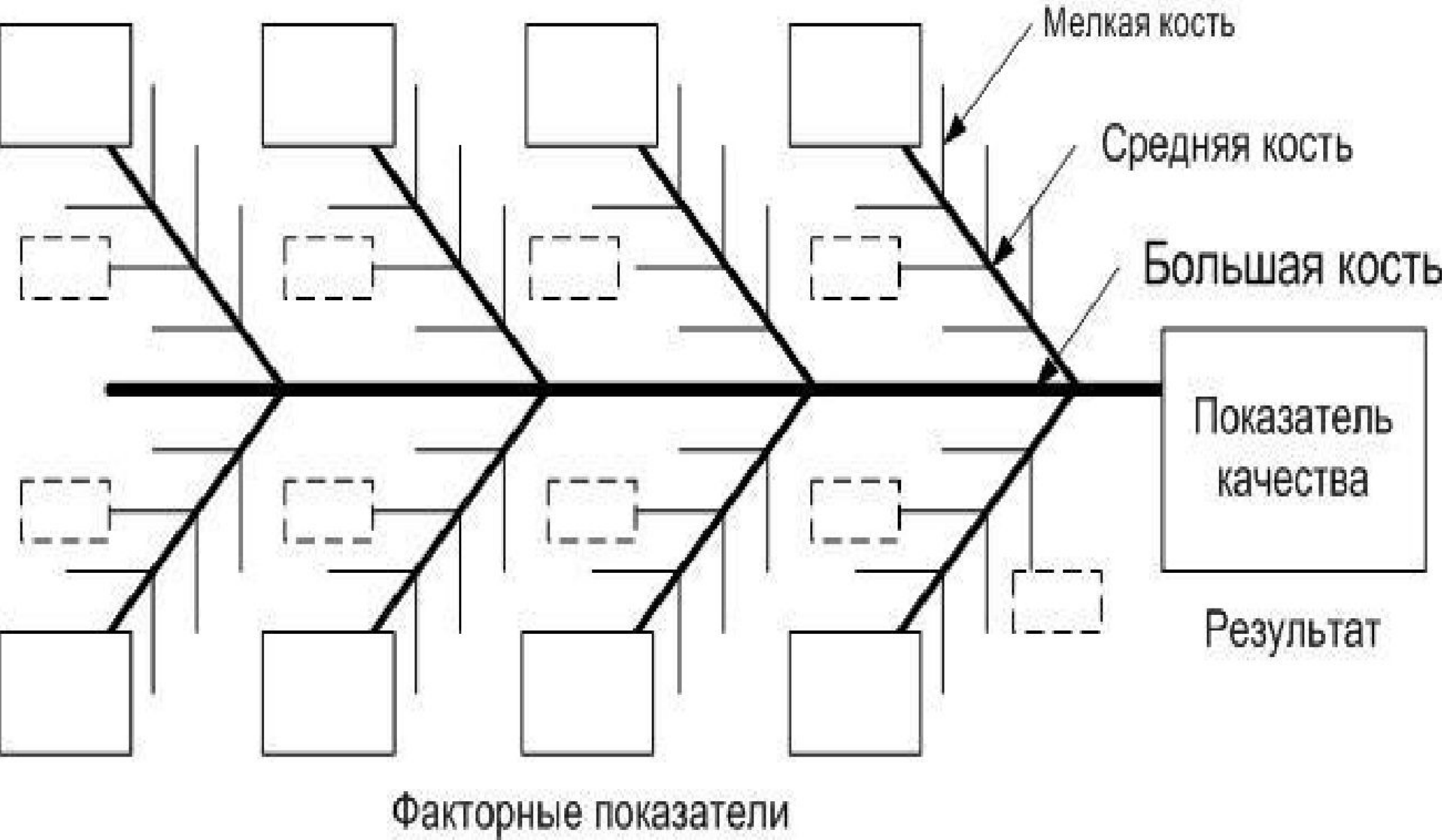
Структурная диаграмма Ишикавы **«рыбий скелет».**

Построение причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет» включает следующие этапы:

- выбор результативного признака;
- выбор главных причин – «большие кости»;
- выбор вторичных причин – «средние кости»;
- выбор (описание) причин третичного порядка – «мелкие кости»;
- ранжирование факторов по их значимости и выделение наиболее важных.

Данный метод может применяться для анализа качества управленческих решений и отдельных этапов процесса принятия решений.

Структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет»



Вывод.

Первый шаг на пути решения проблемы – ее полный и правильный диагноз.

Правильно сформулировать проблему – значит, наполовину решить ее.

Менеджеры должны:

- **во-первых**, более глубоко исследовать причины возникшей проблемы и не спешить устранять только ее симптомы;
- **во-вторых**, помнить, что все элементы и работы в организации взаимосвязаны, и решение какой-либо проблемы в одной части организации может вызвать появление проблем в других.
- **в-третьих**, определяя решаемую проблему, следует стремиться к тому, чтобы число вновь возникающих при этом проблем было минимальным.

4. Методы экспертных оценок

Экспертные методы — это методы, основанные на использовании экспертов в качестве основных источников информации относительно исследуемого объекта.

Сущность методов состоит в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с качественной и (или) количественной оценкой суждений и последующей формальной обработкой результатов.

В основу прогноза закладывается **мнение специалиста** или коллектива специалистов, основанное на профессиональном, научном и практическом опыте

Методы экспертных оценок

Индивидуальные	Коллективные
<p>Основаны на использовании мнений экспертов-специалистов соответствующего профиля. Среди индивидуальных экспертных оценок наиболее широкое распространение получили методы интервью, аналитический, написания сценария.</p>	<p>Использование творческого потенциала специалистов при "мозговой атаке" проблемной ситуации, реализующей вначале генерацию идей, а затем их деструктурирование (разрушение, критику) с выдвижением контридей и выработкой согласованной точки зрения.</p>

Коллективная экспертная оценка обеспечивает большую обоснованность и эффективность принимаемых решений.

Поскольку это дает возможность:

- разносторонне оценить данную проблему-ситуацию;
- сопоставить различные точки зрения специалистов для выработки альтернативных вариантов решений;
- привести достаточные аргументы для принятия более реалистично реализуемого решения.

Методы экспертных оценок

Метод мозговой атаки

Технология:

- **основная идея** – свободное и безоглядное генерирование большого числа идей,
- **используется** для решения проблем, не поддающихся четкому описанию,
- **правила** – позитивное отношение ко всем идеям, запрет на критику, возможно большее количество идей, решения должны быть нестандартными (разум и логика в стороне),
- **организация** – гетерогенная группа (разные профессии, уровни иерархии и др.), от 5 до 15 участников, приглашение заранее (с указанием проблемы и правил игры), выбор в качестве ведущего признанного всеми человека, длительность около 30 минут (возможно от нескольких минут до нескольких часов), подготовка (тихое помещение, доска, вода и другое),
- **оценка** – экспертной группой на пригодность использования, участникам сообщаются результаты оценки.

А. Осборн подчеркивает, что мозговой штурм - это не упражнения в выдвигании нелепостей, а целенаправленная работа группы, стремящейся найти новые творческие идеи.

Руководитель штурма во время генерирования идей обеспечивает психологическую поддержку участников и управляет процессом генерирования для расширения или сужения поля поисков, на протяжении всего «штурма» вводит «генераторов» в состояние максимальной творческой активности.

Методы экспертных оценок

Метод номинальной групповой техники

Построен на **ограничении межличностных коммуникаций**:

- члены группы излагают в письменном виде свои предложения – самостоятельно и независимо от других,
- каждый участник докладывает суть своего проекта,
- представленные варианты рассматриваются членами группы (без обсуждения и критики),
- каждый член группы в письменном виде дает ранговые оценки рассмотренных идей,
- проект с высшей оценкой принимается за основу.

Достоинства техники:

- несмотря на совместную работу, не ограничивается индивидуальное мышление членов группы,
- каждому участнику предоставляется возможность обосновать свой вариант решения.

Методы экспертных оценок

Метод «Дельфи»

Последовательность:

- членам группы предлагают ответить на детально сформулированный перечень вопросов по проблеме,
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно,
- результаты ответов собираются в центре, составляется интегральный документ, содержащий все варианты решений,
- каждый член группы получает копию этого материала, ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения,
- предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Если при достаточно большом числе туров не удастся выработать согласованное мнение, проблема считается неразрешимой.

Метод Дельфи

Основные этапы



Метод «6-3-5»

Данный вариант предполагает разработку только основных идей, которые поступают поочередно к членам группы.

Главных экспертов обычно шестеро. Каждый должен выработать три идеи решения относительно предложенной проблемы и записать их на специальном бланке.

Метод наиболее приемлем в условиях территориальной разобщенности.

Представленные в письменном виде идеи обоснованы в большей степени и более четки в изложении, чем устные предложения.

После получения основного списка, состоящего из 18

Метод «6-3-5»

Чтобы метод работал более эффективно, необходимо соблюдение некоторых условий:

- обеспечить неоднородность состава группы для генерации разноплановых идей;
- проблему сформировать и сообщить участникам за 2-3 дня до начала работы группы;
- предотвратить устный обмен идеями между участниками группы.