

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

© А. Газарян, 2018

Чтобы работалось лучше и успеть больше - давайте договоримся о некоторых правилах:

- ✓ **вопросы можно задавать, как только они возникают, но прежде поднимать руку,**
- ✓ **ответы - по возможности, дискуссии - по делу,**
- ✓ **стараться записывать свои мысли, а не слова тренера,**
- ✓ **делать то, что предлагает тренер, и так, как он это рекомендует,**
 - ✓ **ни в какой форме нельзя мешать другим,**
 - ✓ **работаем когда все собрались, кого не дождались – присоединяется в следующем перерыве,**
- ✓ **мобильные и прочая гаджетерия появляются только в перерывах**



ИДЕИ ДЛЯ РАЗМИНКИ

**Как бы хорошо мы ни делали дело сегодня,
всегда можно делать это еще лучше...**

**Мы ведем себя так, как ведем, потому,
что считаем это наилучшим вариантом,
или единственно возможным,
или какая разница почему, все делают то же самое...**

**То, что мы думаем, зависит от того, что мы знаем,
что знаем – от того, что видим,
но что видим – зависит от того что мы думаем...**

**Как мы думаем – зависит, в частности,
от языка и тезауруса...**

Зачем мы думаем?

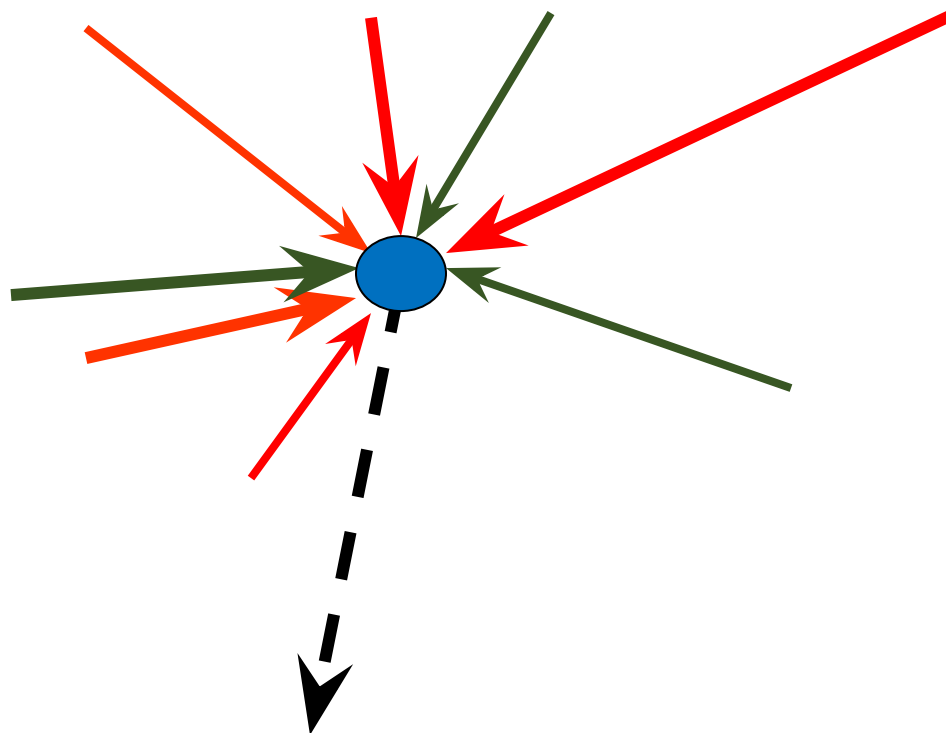
МЕНЕДЖМЕНТ

«to manage» -

*суметь, справиться, найти выход, одолеть, совладать,
руководить, достичь и т.п....*

Менеджмент – деятельность, направленная на то,
чтобы происходило то, что нужно,
или не происходило того, чего не нужно.

Направление изменений всегда обусловлено сочетанием факторов, среди которых есть такие, на которые менеджер может влиять, и такие, на которые он повлиять не может



**К счастью, обычно можно управлять развитием событий,
изменяя только некоторые из значимых факторов...
- ими и следует заниматься!**

**Ключ к эффективности менеджера –
способность выбрать именно те факторы,
которые **он может** изменить с **наименьшими** усилиями**

**Чем меньше усилий требуется менеджеру
для получения того же самого результата –
тем он эффективнее, и тем дороже он стоит на рынке**

Менеджер – человек,
способный
эффективно влиять
на развитие событий
в нужном направлении



Анти-менеджер – человек,
способный
убедительно объяснить,
по каким «уважительным
причинам»
этого не происходит...

Что может менеджер?

– ЭТО ЗАВИСИТ

✓ от его врожденных качеств

✓ от воспитания,

✓ от знаний и умений,

✓ от имеющихся ресурсов,

а также от того,

✓ что он думает о своих возможностях,

✓ и насколько ему лично нужен результат

Ответственность менеджера любого уровня
устанавливается только в терминологии
результата, который он должен обеспечить,
(не деятельности, которую он будет для этого осуществлять)

Критериями успеха

в достижении требуемого результата могут служить:
строго устанавливаемые **факты**,
и/или измеримые **параметры**

Критерии успеха должны быть **релевантными**
(ориентировать именно на тот результат, который требуется),
непротиворечивыми (одновременное достижение возможно)
и **целостными** (включать в себя все важные параметры)

Чем сложнее задачи, которые приходится решать
и чем больше проблем - тем нужнее *менеджер*

Проблемы – хлеб менеджера.

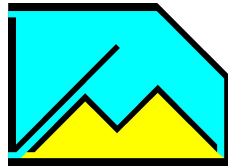
Когда проблем нет -
достаточно *технического исполнителя*

Чем ниже квалификация менеджера –
тем больше у него «проблем»,
хотя многие из них выеденного яйца не стоят...

Чем выше квалификация менеджера –
тем меньше у него проблем, но они серьезнее...

ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ И КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА





ПОВЕДЕНИЕ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

© А. Газарян, 2018

ЗОНА КОМФОРТА

Пространство экзистентности

– область фазового пространства,
(составленного из всех приемлемых сочетаний
существенных параметров организма и среды),
в которой организм, как таковой, может продолжать своё
существование (сохранять данный тип целостности)

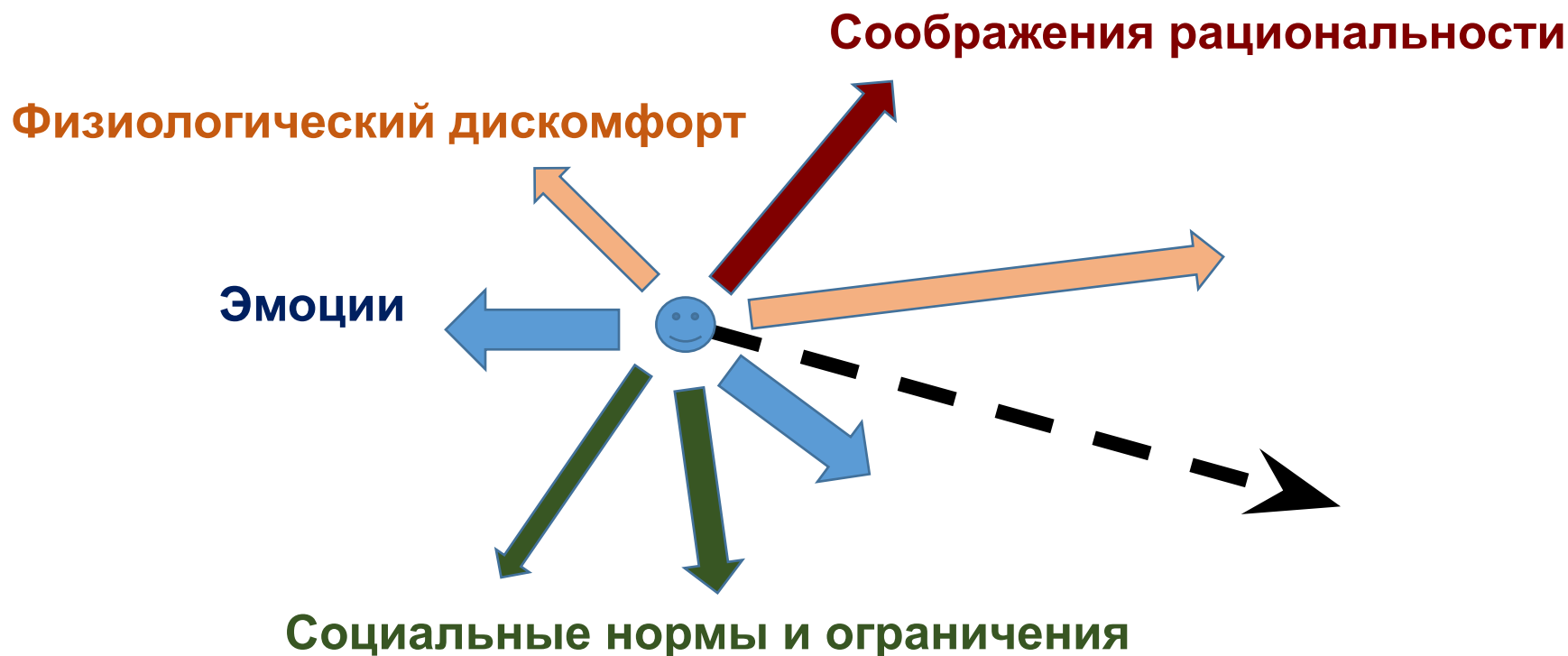
В ***зоне комфорта*** – равновесие со средой
обеспечивается механизмами гомеостаза

Пока эти механизмы справляются с задачей –
сохраняется состояние относительного ***покоя***

За пределами зоны комфорта, в ***зоне дискомфорта***
начинается ***беспокойство***

Дискомфорт может быть актуальным (хочу есть)
и потенциальным (не знаю, что буду есть завтра),
его причины могут быть реальными или придуманными –
но в любом случае
только ощущение дискомфорта
побуждает организм к действиям
для возвращения в зону комфорта
(удовлетворение потребности)
или недопущения приближения к границе
пространства экзистентности
(избежание опасности)

На наше поведение влияют несколько систем регулирования, которые действуют одновременно, создавая своеобразное *«поле сил»*, которое и толкает на те или иные поступки



ЭМОЦИИ

Ситуация, не позволяющая сохранять состояние покоя, обычно требует определённого *типа реакции* – бежать, драться или целоваться...

Готовность реагировать требует подготовки на уровне организма в целом - определённого *эмоционального состояния*, перераспределяющего ресурсы в пользу важного в данной ситуации *вида активности*

Эмоциональное состояние как бы предоставляет энергетический ресурс, но не предопределяет в деталях поведения, которое организм *выбирает*...

СЛУЧАЙНЫЙ ПОИСК

Простейшая форма выбора поведения –
случайный поиск

Когда отсутствует возможность ничего не делать (дискомфорт нарастает), и отсутствует информация о вероятных последствиях тех или иных действий, тогда **«делать хоть что ни будь»** – может быть единственным шансом на выживание

СТЕРЕОТИПНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

При отсутствии памяти – в той же самой дискомфортной ситуации (которая не узнается) включается тот же механизм случайного поиска, но выбор конкретных действий может быть иным

При наличии памяти - случайно выбранный однажды способ действий, который привел к улучшению ситуации –запоминается - и в дальнейшем, в той же ситуации, **повторяется автоматически** (*стереотипная реакция*)

**«Привычные» способы поведения
совсем не обязательно наилучшие из возможных –
они отбираются и запоминаются
не по критерию оптимальности,
а по критерию достаточности**

**Наличие «достаточно хорошей» реакции
блокирует продолжение поиска
и возможность нахождения лучшего варианта**

СТАГНАЦИЯ

Когда кажется, что ситуация ухудшается и не понятно, что делать – это вызывает *нарастающую отрицательную эмоцию* и толкает на случайный поиск

Когда кажется, что она улучшается, или по крайней мере уже понятно, как ее улучшить – это вызывает *энтузиазм и желание продолжать* в том же направлении

**Эмоциональная оценка ситуации
зависит от восприятия динамики ее изменения**

**Если ситуация не улучшается, но и не ухудшается
дискомфорт сохраняется некоторое время —
может развиться *стагнация* –
когда понятно, что это вроде как плохо, но не смертельно,
эмоциональная мотивация «выдыхается»,
и трудно заставить себя напрягаться
для изменения положения дел**

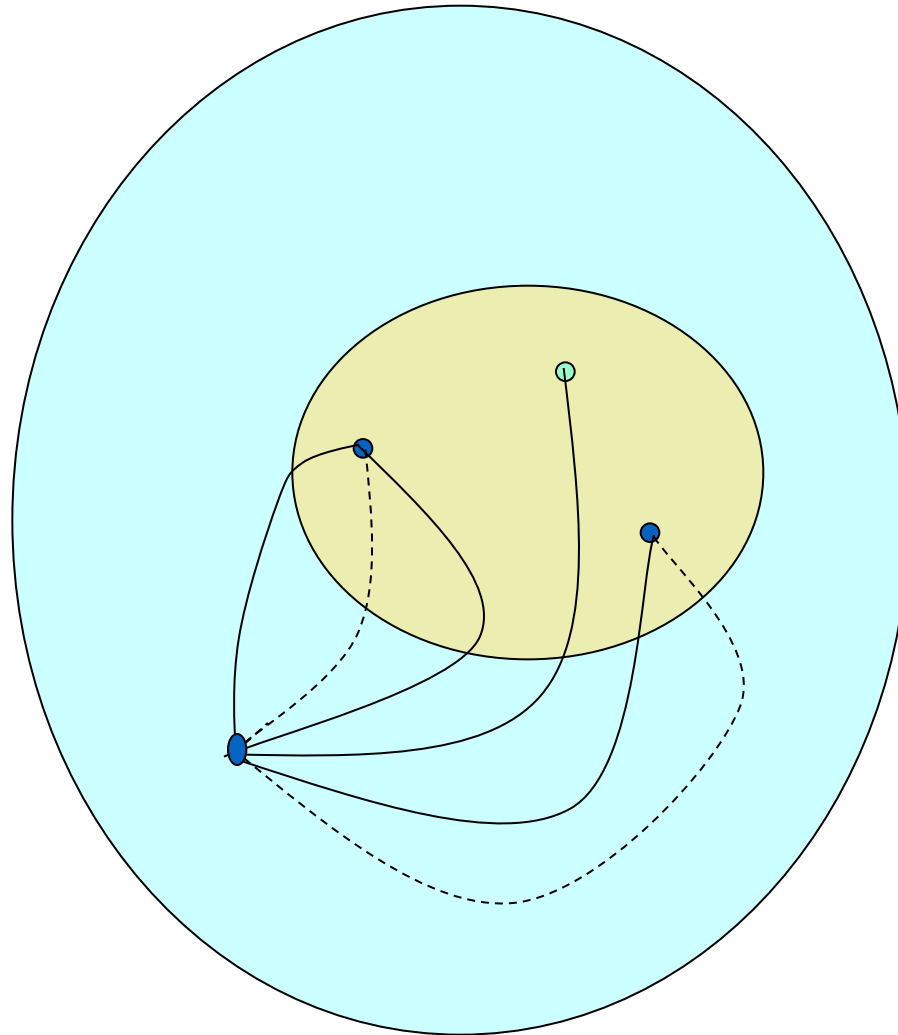
**В режиме стагнации организм неэффективно использует
свои ресурсы и, в конечном итоге, раньше погибает**

РАЦИОНАЛЬНЫЙ ВЫБОР

На основе опыта и обучения,
в памяти организма может формироваться
«ментальная карта», отображающая закономерности
окружающего мира (**знание о мире**),

а его органы «чувств» (датчики любого рода)
информируют о **текущей ситуации**

В этом случае появляется возможность
видеть и оценивать варианты альтернативных действий
и **выбирать** наиболее предпочтительные из них



**Рассматриваемые варианты могут различаться
как целевыми ситуациями в зоне комфорта,
так и способами их достижения**

Политика - это совокупность дополнительных
ограничений и приоритетов,
которые налагаются «свыше»
на множества потенциальных целей
и используемых траекторий

Политика ничего не добавляет
к имеющимся возможностям выбора,
лишь сужает диапазон,
упрощая принятие решения
и увеличивая предсказуемость поведения



Рациональный выбор подразумевает способность **сравнивать политически приемлемые альтернативы** и выбирать ту из них, которая с достаточной **вероятностью** обеспечивает наилучшее **соотношение суммарной полезности** ожидаемого результата с предполагаемыми **затратами** что является оценкой **эффективности** поведения, и служит **критерием рациональности**

**Нейробиологическая оценка привлекательности
того или иного «образа результата»
и отрицательных стимулов «образа затрат» -
частота и интенсивность возбуждения нейронов
не зависит от типа «полезностей» или «потерь»**

Туфли могут суммироваться с пончиками –
усиливая привлекательность «картинки».

Таким же образом суммируются и потери –
«мало того, что опоздаю на поезд, ещё и останусь без ужина...»

Они могут также взаимно компенсироваться... -
«ехать поездом дольше, чем на своём авто,
но зато можно выпить пива...»

ШКАЛЫ ЦЕННОСТЕЙ И РИСКОВ

Актуальная полезность фактического результата действий определяется величиной **потребности (-ей)**, которая оказалась удовлетворена, или величиной **опасности (-ей)**, которой удалось избежать

Актуальный ущерб, связанный с затратами жизненно важных ресурсов на реализацию траектории зависит от **обеспеченности** организма этими ресурсами. Если они на исходе – то предполагаемый ущерб, связанный с их расходом, относительно велик

Обычно люди предпочитают **«понятный риск»**
и избегают неопределенности,
даже когда риск при этом объективно меньше
(*ambiguity aversion*) - Парадокс Элсберга

**Когда выбор предполагает оценку затрат и выигрышей
распределённых в течение времени (*intertemporal choice*)**

– *значимость будущих потерь*

**относительно уменьшается («дисконтирование будущего»
снижается с развитием интеллекта и с возрастом)**

Кроме того, относительная значимость выигрышей и потерь, а также склонность рисковать, зависят от сугубо индивидуальных особенностей *характера* (пассионарность и темперамент), *типа личности* (интроверсия и экстраверсия), *системы ценностей* и моральных императивов **лица, принимающего решение**

Алгоритм рационального выбора –
это универсальный закон природы.

Но вот **параметры каждого конкретного выбора** –
оценка выигрышей, рисков и затрат – **у каждого свои**

Поэтому актуальное значение критерия рациональности
всегда субъективно – **то, что рационально для одного –
может не быть таковым для другого**

СОЦИАЛЬНЫЕ ИНСТИНКТЫ

Любой субъект стремится вести себя *рационально*, исходя из своего представления о ситуации и о развитии этой ситуации в будущем.

Он стремится увеличить свои шансы на успех

Но никто на самом деле не может решить «сам один», как он будет жить

Возможные сценарии развития ситуации могут также зависеть от плохо предсказуемых обстоятельств, и от плохо или хорошо предсказуемого поведения других людей, с которыми он более или менее связан

Когда возможный результат принимаемого решения влияет на интересы другого субъекта – **люди обычно выбирают стратегию сотрудничества** даже когда это кажется не очень рациональным, потому, что за это **мозг получает «вознаграждение»**



**У многих млекопитающих отказ от сотрудничества
предполагает наказание со стороны
*социального окружения***

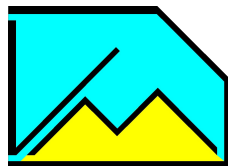


Важным условием *социального сотрудничества* является **доверие** (уверенность в том, что другой поведёт себя, как от него ожидается)

Качество субъекта, как *существа социального*, состоящее в том, что он **всегда говорит (не умалчивает) правду и выполняет свои обещания (держит слово)** имеет универсальное значение

Кто не делится достоверной и полной информацией и не держит слова – не годится для сотрудничества.

Уважительность причин не имеет значения



КОМПАНИЯ КАК ЖИВОЙ ОРГАНИЗМ

© А.Газарян, 2018

Любая организация – это
открытая,
динамическая,
стохастическая,
саморегулирующаяся
и самовоспроизводящаяся система,
которая функционирует в постоянно изменяющейся
и лишь частично предсказуемой среде

Поскольку любая организация возникает, функционирует,
поддерживает своё собственное существование,
и гибнет если не может делать этого –
её правомерно рассматривать как *живой организм* и,
в этом аспекте, оценивать её *здоровье*

**В *мире* - таком, каков он есть,
выигрывает или проигрывает,
развивается или погибает *организация*
– такая, какая она есть**

**У *другой организации*, в тех же самых
обстоятельствах, *будет другая судьба***

Эффективная организация

**(обеспечивающая наилучшее соотношение
результата своего функционирования и затрат)
имеет больше шансов выжить и преуспеть**

**Эффективность организации, зависит
от множества факторов:**

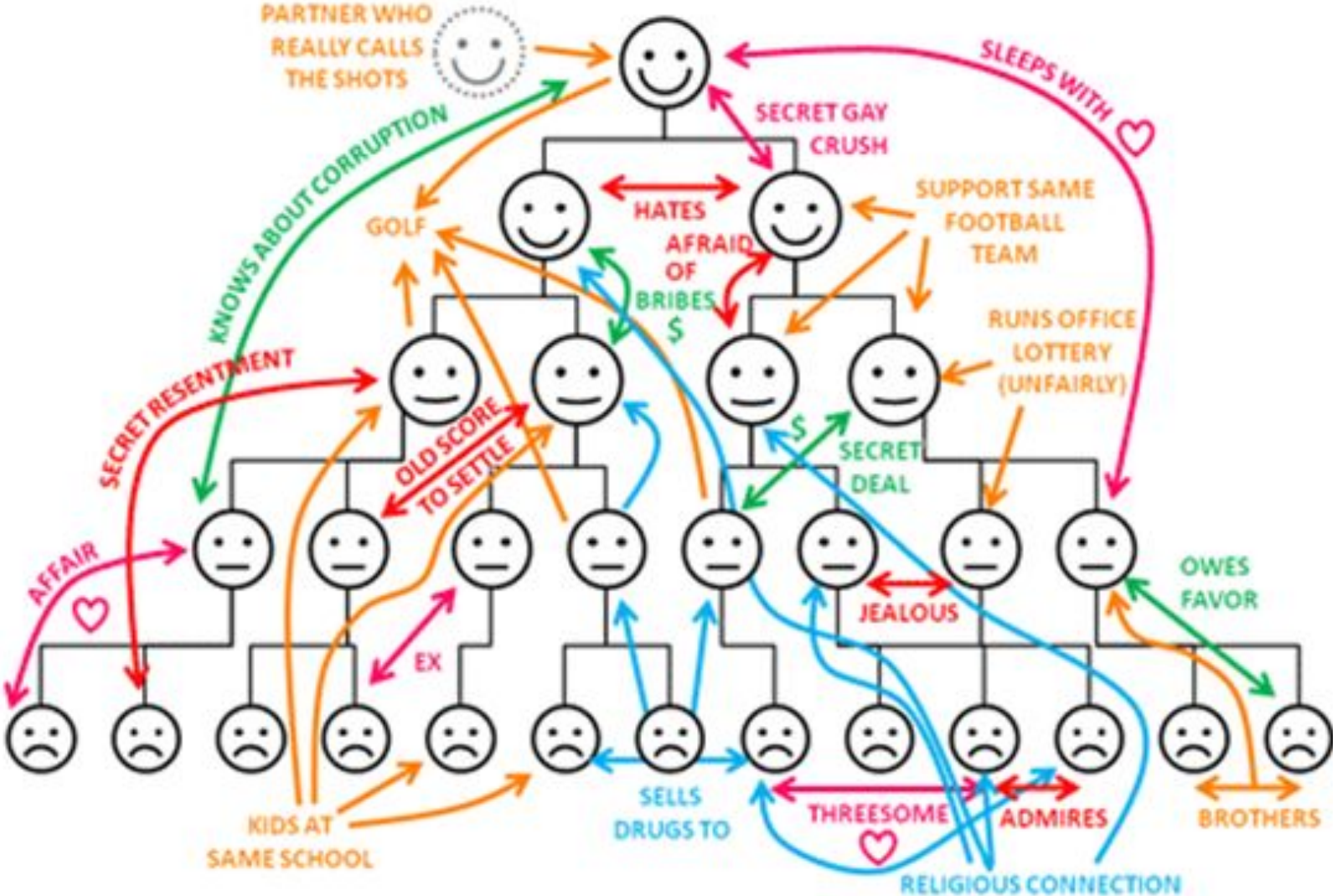
- ее *соответствия* своему предназначению,
- организационной *структуры* и *процедур*,
- спонтанного *взаимоС*одействия сотрудников,
 - *информационной системы*,
 - *технологий* и *оборудования*,
 - *менеджмента*

СТРУКТУРА И СУБСТРУКТУРЫ

Основные *эмерджентные свойства* организации любого уровня зависят от её *структуры*, которая определяет, какие компоненты составляют систему и каким образом *они взаимодействуют*

В общей сумме **существенных взаимоотношений**, которые создают организацию и определяют её свойства, **формальные отношения** представляют собой только некоторую часть, все остальной зависит от *субструктур*

REAL ORGANIZATION CHART



Объективно - число бифуркаций (и роль субструктур) увеличивается с ростом **неопределённости** (нестабильности) в окружающей среде, и с ростом **температуры** в организации

Субъективно – псевдо-бифуркации (и роль субструктур) могут возникать (или специально создаваться) из-за недостатка объективной **информации** (который может легко «восполняться» дезинформацией)

ХАОС И ПОРЯДОК

Отношения между элементами организации
могут быть **жёстко детерминированными**
(в системах типа «механизм»)

или **более или менее предсказуемо изменяющимися,**
в зависимости от тех или иных регулярных
или случайных факторов (в системах типа «организм»)

**Эволюция системы
с чувствительной зависимостью от начальных условий,
когда даже очень малое отклонение приводит
к совершенно иной траектории последующих изменений,
называется *хаосом***



Термодинамический хаос (газ в сосуде) выражается
в поведении **отдельных элементов**,
обусловленном **отсутствием взаимосвязи** между ними
(в условиях «полной электрификации»)

Детерминированный хаос – форма поведения
множества элементов обусловленная **наличием**
взаимосвязей между ними

Детерминированный хаос – основа
процессов самоорганизации
– «самопроизвольно» возникающего порядка

Согласование поведения у людей может обеспечиваться различными способами



**ОТ ВЫКЛЮЧЕНИЯ МОЗГОВ
И ВЫПОЛНЕНИЯ КОМАНД**

**ДО СПОНТАННОЙ
САМООРГАНИЗАЦИИ**



Условия, определяющие *тип поведения системы* и рамки хаоса, называются *управляющими параметрами*

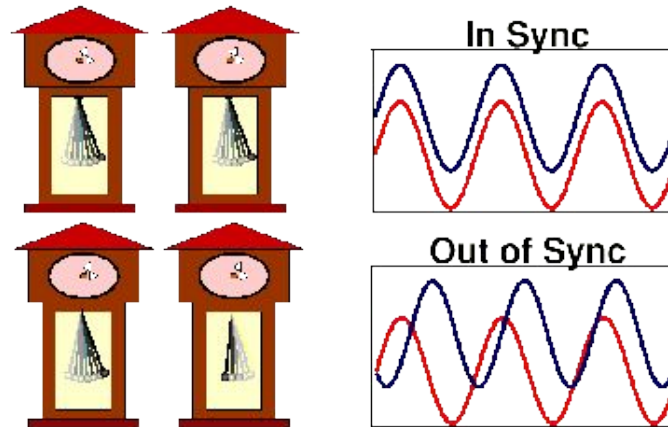
это может быть

- структура организации,
- система мотивации,
- отношение к руководителю,
- уровень и форма оплаты,
- ситуация в окружающей среде и т.п.

Поддержание контроля за ситуацией тем сложнее, чем выше «температура» (термодинамический хаос), и чем ниже уровень самоорганизации

КОГЕРЕНЦИЯ И СИНЕРГИЯ

Согласование поведения элементов любой системы может выражаться в синхронном осуществлении подобных движений – это "когеренция"



Entrainment. 1665. Christian Huygens

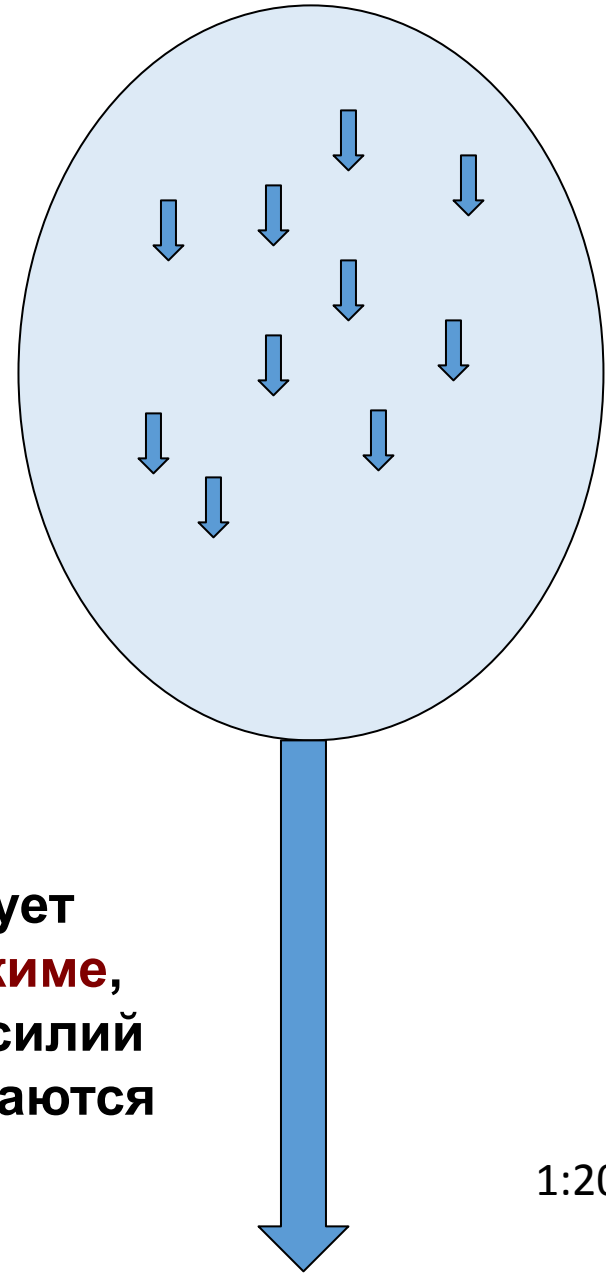
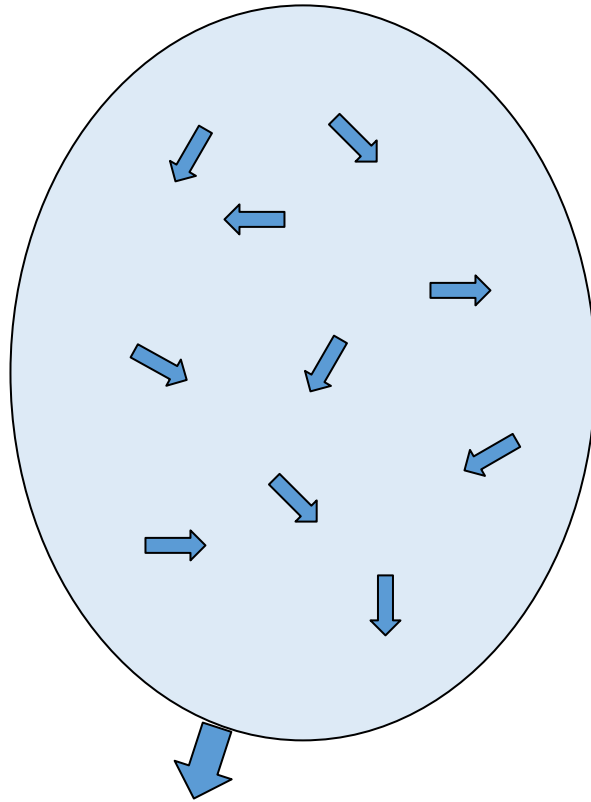
Когеренция обусловлена действием принципа минимальной диссипации энергии

Когерентное поведение – основная форма существования сложных энергосберегающих динамических структур **везде в природе**



в том числе и у людей...





Любая организация функционирует
в **энергетически эффективном режиме**,
когда проекции индивидуальных усилий
складываются, а не взаимоуничтожаются

Синергия (*synergeia* - совместное действие)
проявляется в **эффекте взаимодействия** элементов

Качественный и\или количественный
скачок эффективности
обеспечивается за счет согласованных действий,
ориентированных на тот же самый результат,
иначе не достижимый



**В критических
условиях выживания
синергия может
не иметь
альтернативы**

ДЕЗАГРЕГАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ

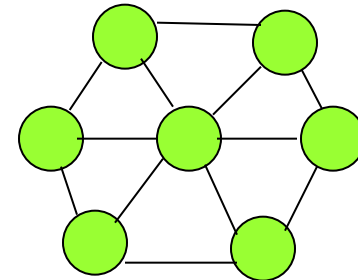
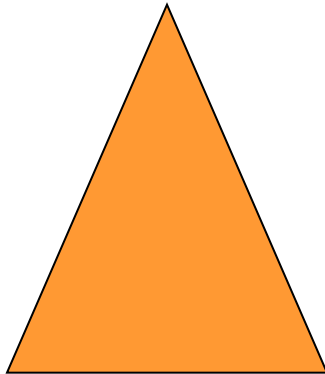
Управление в организации может осуществляться в разных формах – от полного единоначалия, до полной самоорганизации на уровне элементов

В организациях типа **механизм** – никто, кроме первого руководителя не решает сам, что и как ему делать, и для чего это нужно

В организациях типа **организм** – каждый сам решает что и как ему делать, понимая, для чего это нужно

Эти два подхода могут сочетаться в различных пропорциях, на различных уровнях или в разных подразделениях компании

**КЛЮЧЕВАЯ ТЕНДЕНЦИЯ:
ОТ АВТОРИТАРНОЙ ПИРАМИДЫ – К СЕТИ КОМАНД**



**Тот, который «начальник»,
думает и планирует,
а «подчиненные» только
исполняют задания**

**В организации
скоординировано
действуют
самоорганизующиеся
команды (HPSMWT)**

Некоторые *особенности пирамиды* «единоначалия»:

Все решения принимаются "наверху» (при этом на каждое решение выделяется меньше времени в условиях худшего информационного обеспечения)

Каждый отвечает только за "свою" работу (он не может знать, что надо делать, что такое хорошо и что такое плохо)

Сотрудничество и взаимопомощь между сотрудниками минимальны (плевать, что о нас думают коллеги, важно чтобы начальник ценил)

Внимание работников направлено «вверх» (откуда приходят и задания, и оценка работы)

Требования к субъекту, принимающему решения:

Принцип *наименьшего разнообразия*

- необходимость обладать не меньшим разнообразием ответов, чем значимое разнообразие ситуаций, на которые требуется обеспечить адекватное реагирование

Принцип *наименьшей производительности*

- способность обеспечивать решение такого числа своих задач в единицу времени, которое возникает в управляемой системе

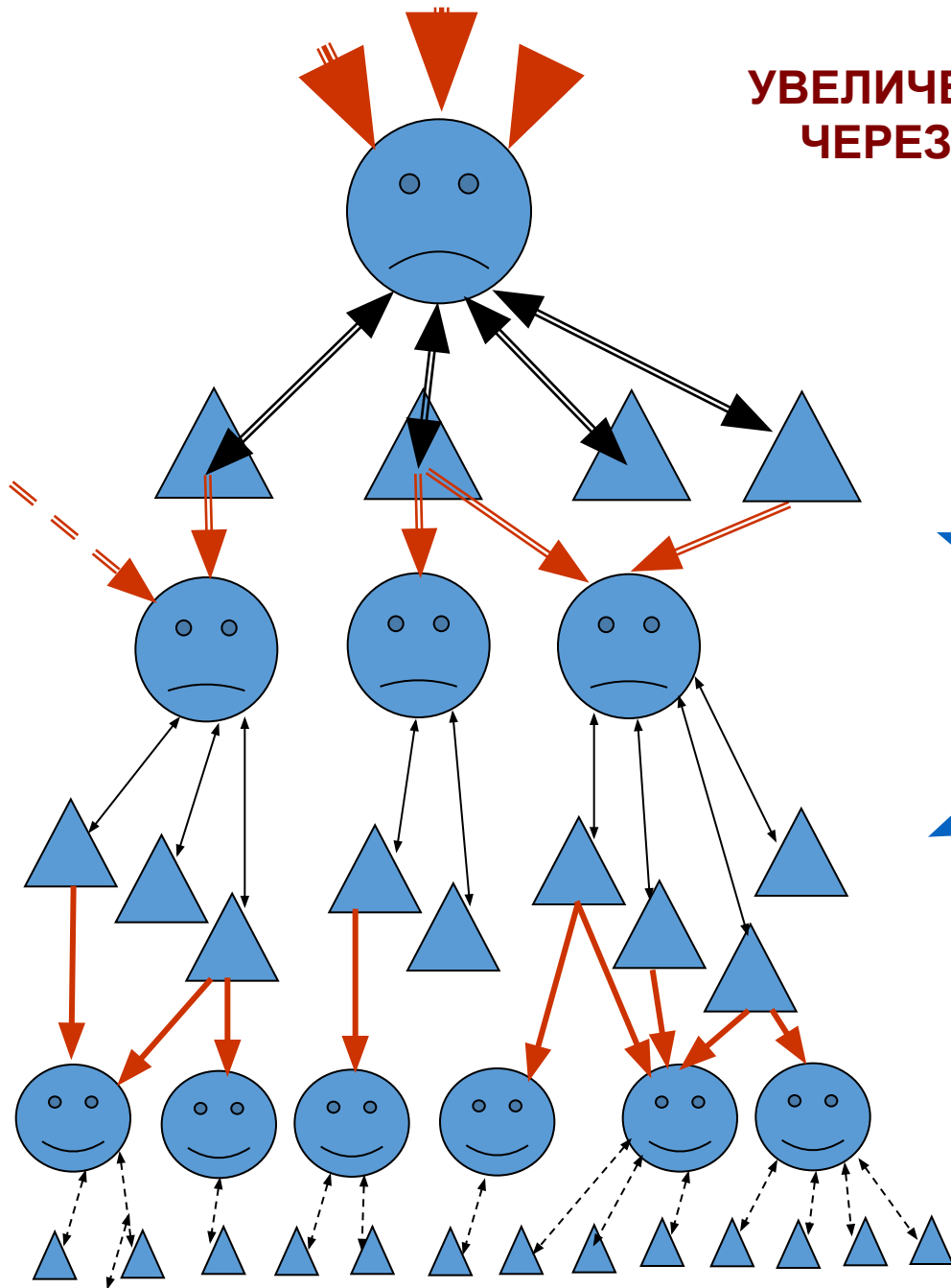


Если мощности управляющего субъекта недостаточно для полного контроля за ситуацией, то он превращается в орган, «генерирующий хаос»

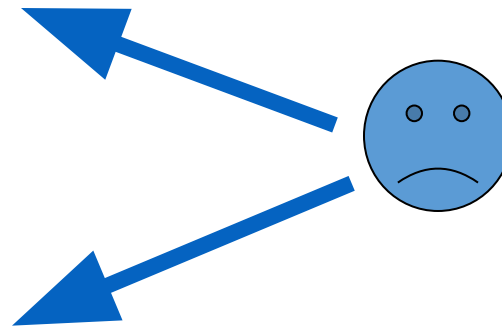
Тогда приходится (и/или):

- **заменить его «на более толкового»,**
- **ограничить набор контролируемых им параметров,**
- **«дезагрегировать» управление, через распределение управленческой нагрузки по уровням, и/или**
 - **изменить организационную структуру так, чтобы управления «сверху» требовалось меньше**

УВЕЛИЧЕНИЕ СТЕПЕНИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ЧЕРЕЗ ДЕЗАГРЕГАЦИЮ УПРАВЛЕНИЯ



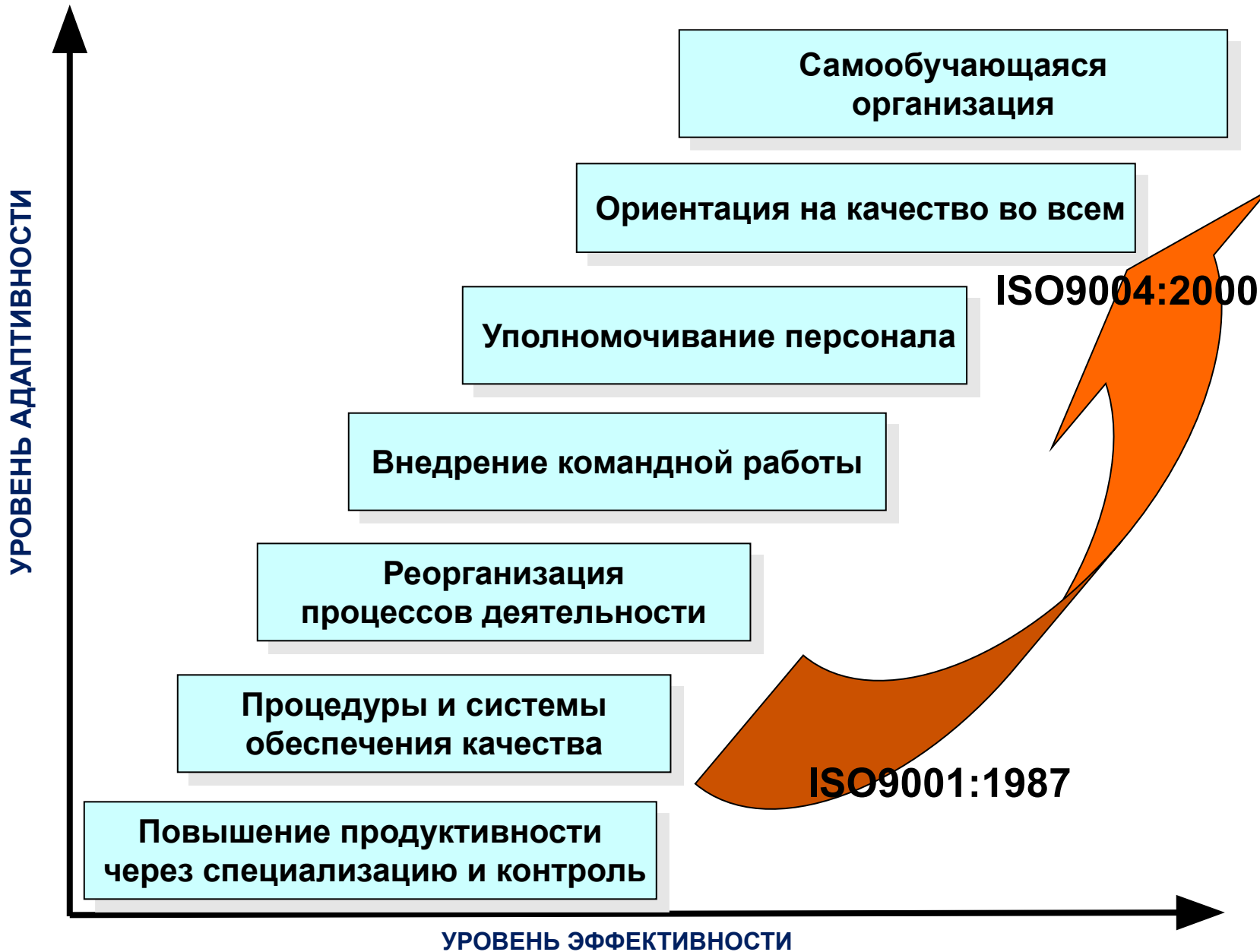
Это то, за что он отвечает



А это то, чем он «управляет»

УВЕЛИЧЕНИЕ СТЕПЕНИ УПРАВЛЯЕМОСТИ ЧЕРЕЗ ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР И ПРОЦЕДУР ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

- ✓ *управление по процессам,*
 - ✓ *командная работа,*
- ✓ *уполномочивание сотрудников,*
- ✓ *всеобщее обеспечение качества,*
- ✓ *самообучающейся организация,*
 - ✓ *организация как мозг,*
 - ✓ *.....*



ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРОЦЕССАМ

Функциональные структурные подразделения
обычно **не заинтересованы** в том,
что их непосредственно не касается

Они **не могут отвечать** за конечный результат,
поэтому им остается отвечать только за выполнение
заданий в пределах «своего функционала»

Они заинтересованы, чтобы задания были **как можно**
легче, а ресурсов выделялось как можно больше

Обмен информацией происходит медленно из-за привычки передавать информацию своему начальнику, хотя она больше необходима в другом подразделении

Подразделения **не интересуются** тем, что происходит за пределами организации

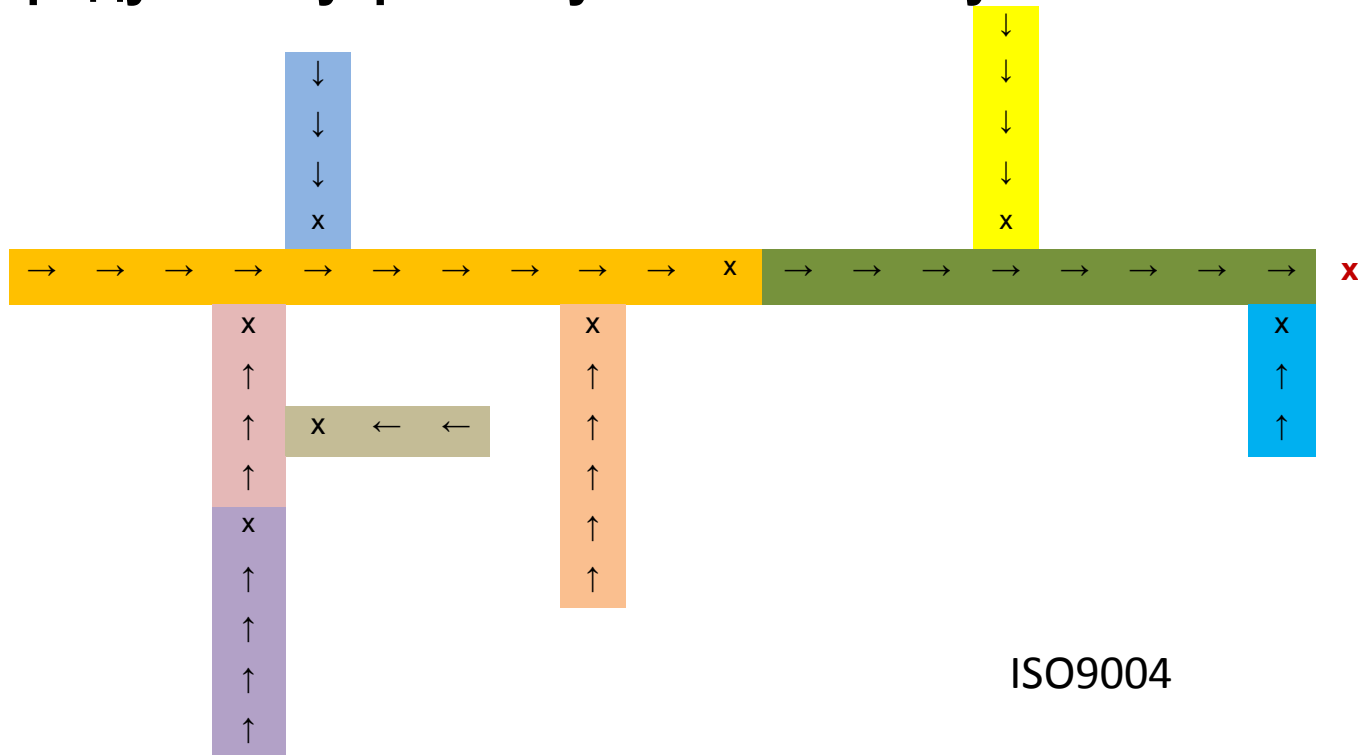
Борьба и «разборки» между подразделениями отнимают больше энергии, чем решение внешних проблем и усилия по обслуживанию своих клиентов

Если между подразделениями и нет явного антагонизма, все равно постоянно ведется

«мелкая перестрелка в затяжной партизанской войне»

Реорганизация деятельности (“Business Process Re-engineering”)

состоит в переходе **от моно-функциональной** роли подразделений **к моно-процессным** (поли-функциональным) командам, каждая из которых обеспечивает выполнение всех необходимых работ для предоставления определенного продукта внутреннему или внешнему пользователю



ПРЕДПОСЫЛКИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

Феномен синергии может наблюдаться внутри организации, когда отдельные сотрудники образуют **группы для совместного выполнения тех или иных сложных задач**

Группа становится *командой*, когда ее существование и благополучие участников определяются общим конечным результатом, который зависит от качества их взаимодействия

ЧЕМ ОТЛИЧАЮТСЯ КОМАНДЫ ОТ ГРУПП?

В группе - каждый занят «своей работой»



**В команде - работают вместе
и вместе отвечают за результат**

**Информация предоставляется
по принципу - «что положено знать»**



Общее информационное поле

**Каждый преследует в работе свои цели,
общих целей нет или они неясны**



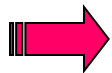
Цели общие и они всем ясны

Доверие и открытость не обязательны



**Люди доверяют один другому
и поддерживают друг друга**

Чувства - «личное дело» каждого



**Все заинтересованы, чтобы каждый
чувствовал себя хорошо, поэтому чувства
открыто выражаются и принимаются во внимание**

**При наличии конфликта - все
ведут себя так, вроде этого нет**



**Конфликты открыто обсуждаются
и разрешаются**

УПОЛНОМОЧИВАНИЕ СОТРУДНИКОВ

Усилия сотрудников непосредственно зависят от организации работы – если они **ничего не решают**, то тогда, по большому счету, **не отвечают за результат**, а только за то, чтобы или «сделать что велено», или «грамотно объяснить, почему не сделано»

Не только мозги, но и руки «не сильно думающих» сотрудников **используются минимально** – лишь бы «не было претензий»

Работа сама по себе их **не мотивирует**, потому что хороший результат - не их заслуга, а плохой не их вина. Нет смысла напрягаться

Изменение взглядов в процессе *уполномочивания*:

(от....

к)

Сами ничего не решаем,
нужно дожидаться указаний



Сами решаем все вопросы,
связанные с выполнением
своей работы

Надо делать только то,
чего от тебя требуют



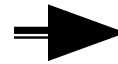
Надо делать все то, **что**
необходимо в данной
ситуации

За результат отвечает
руководитель



Отвечают все
участники процесса

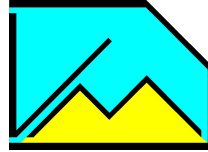
Когда что-то пошло не так -
надо **найти и наказать**
виновных



Виновных нет – никто не
вредит специально. **Надо**
решать проблемы

вц?

**Прекрасные предпосылки для уполномочивания
создает переход к командной работе –**
ибо никто и ничто так не проконтролирует сотрудника
(все ли он делает то, что надо, так как надо,
и прилагает ли при этом достаточно усилий),
как те, кто с ним вместе работает,
и вместе реально отвечают за результат



ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМ

© Арташес Газарян, 2017

СУБЪЕКТЫ И ОБЪЕКТЫ

Поскольку каждый из субъектов менеджмента отвечает за те или иные параметры функционирования организации или хода проекта – у него может сложиться *проблемная ситуация*, **когда что-то идёт не так в тех аспектах, за которые он отвечает**

Кто ни за что реально не отвечает, у того и проблемных ситуаций не возникает, а если что-то и идет не так – это проблемы начальства....

Чтобы *ликвидировать проблемную ситуацию* обычно необходимо:

- ✓ установить *критерии*, по которым можно судить об удовлетворительности ситуации,
- ✓ правильно определить те *переменные*, от которых зависит, как идут дела в рассматриваемом аспекте,
 - ✓ выбрать те из них, на которые наиболее *целесообразно* воздействовать,
- ✓ спланировать и осуществить эти *воздействия*,
 - ✓ и посмотреть, что получилось...

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Проблемная ситуация может проявляться в **«сползании»** к границе пространства экзистентности, или в **«стагнации»** в зоне дискомфорта

Если дискомфорт обусловлен только внутренними причинами – то проблемные обстоятельства свидетельствуют о **«болезнях»**

Когда среда изменяется неблагоприятным образом, а организация остается такой же самой, как и прежде – проблемная ситуация может состоять в **«отставании»** - отсутствии своевременной реакции на изменение среды, чтобы сохранить возможность комфорта в новых условиях

К
о
м
ф
о
р
т

Параметры (их сочетание, или ситуация), за которые отвечает менеджер, в зоне комфорта, и не собираются её покидать

Ситуация пока в зоне комфорта, но есть основания ожидать, что она скоро сменится дискомфортом

Ситуация вышла из зоны комфорта и продолжает ухудшаться, съезжая к границе пространства экзистентности

Стагнация в зоне дискомфорта

Ситуация дискомфортная, но если ничего не предпринимать, она сама вернется в зону комфорта

Ситуация достигла границы пространства экзистентности

Д
и
с
к
о
м
ф
о
р
т

Проблемной ситуации нет

Проблемная ситуация

«хакуна матата»

ВЫБОР КЛЮЧЕВОГО ФАКТОРА

Проблемная ситуация может быть обусловлена действием *множества* независимых друг от друга *факторов*

Эти факторы обычно в разной степени *значимы* и в разной степени *эластичны* (поддаются изменению со стороны менеджера).

«Ключевые факторы» - это те, которые обладают наибольшим произведением значимости на эластичность, что позволяет обеспечить нужное изменение ситуации с минимальными усилиями

Ф1-1

АНАЛИЗ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

Когда отклонение ключевого фактора обусловлено случайностью или неуправляемыми обстоятельствами, менеджер должен адресовать непосредственно именно это отклонение

Но если нежелательное изменение ключевого фактора обусловлено другими управляемыми факторами, которые **продолжают действовать и с большой вероятностью снова создадут ту же самую проблемную ситуацию – **просто устранять следствия неэффективно** – необходимо однажды выяснить и устранить *причину***

УСТАНОВЛЕНИЕ КОРНЕВОЙ ПРИЧИНЫ

Цепочка причинно-следственных связей

(анализируя от следствий к причинам)

всегда имеет границу, где кончаются управляемые факторы, и начинаются неуправляемые обстоятельства (в том числе события прошлого)

«Корневая причина»,

или **проблема, которую нужно решать менеджеру** –
всегда существует объективно,

поскольку объективно существует сам менеджер.

Другой менеджер в аналогичной ситуации может иметь другие проблемы, или не иметь никаких

ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ

Правильная формулировка проблемы звучит, как отличие фактического значения и динамики *конкретного управляемого фактора* («**корневой причины**») от его требуемого значения, обусловленное неуправляемыми обстоятельствами.

Применение слова "проблема" само по себе никогда не делает определение более содержательным!

Формулируя проблему, очень легко ошибиться, ибо то что кажется «проблемой», которую следует решать, на деле может оказаться:

- ✓ псевдопроблемой,**
- ✓ неуправляемой причиной,**
- ✓ следствием (симптомом),**
- ✓ «другой проблемой»,**
 - ✓ решением,**
 - ✓ возможностью,**

или чем ни будь еще....

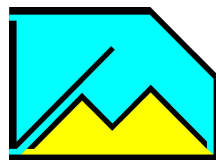
Неправильная формулировка проблемы часто звучит,
как название предмета, указание области,
или деятельности, например:
«проблема мотивации персонала»,
«проблема оборотных средств»,
«проблема неплатежей»,
«проблема снижения себестоимости»,
«проблема покраски забора»
и т.д.

Самые обычные ошибки - это недостаточная глубина анализа и конкретность заключения, например:

- «убыточность производства»,
- «недовольство клиентов»,
- «условия работы»,
- «неплатежи»,
- «большие потери от брака»,
- «низкая дисциплина на производстве»

и т.д.

Склонность говорить общими фразами имеет роковое значение, ибо обобщение часто приводит к потере существенной информации!



РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

© Арташес Газарян, 2018

Часто решение становится очевидным уже в результате диагноза, и «проблема» превращается в понятно какую, но просто *не сделанную работу*.

Во всех других случаях – диагноз выводит на проблему, которая может быть решена **различными способами – тогда возникает задача *поиска рационального решения*, в результате чего «проблема» исчезнет и вместо неё появится *проект* реализации решения а когда проект будет завершен – исчезнет и проблемная ситуация (если диагноз был правильным...)**

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ

Тот же самый дискомфорт может устраняться путём достижения разных (альтернативных) состояний в зоне комфорта, или *потенциальных целей*

Все рассматриваемые в качестве потенциальных цели должны быть достаточно

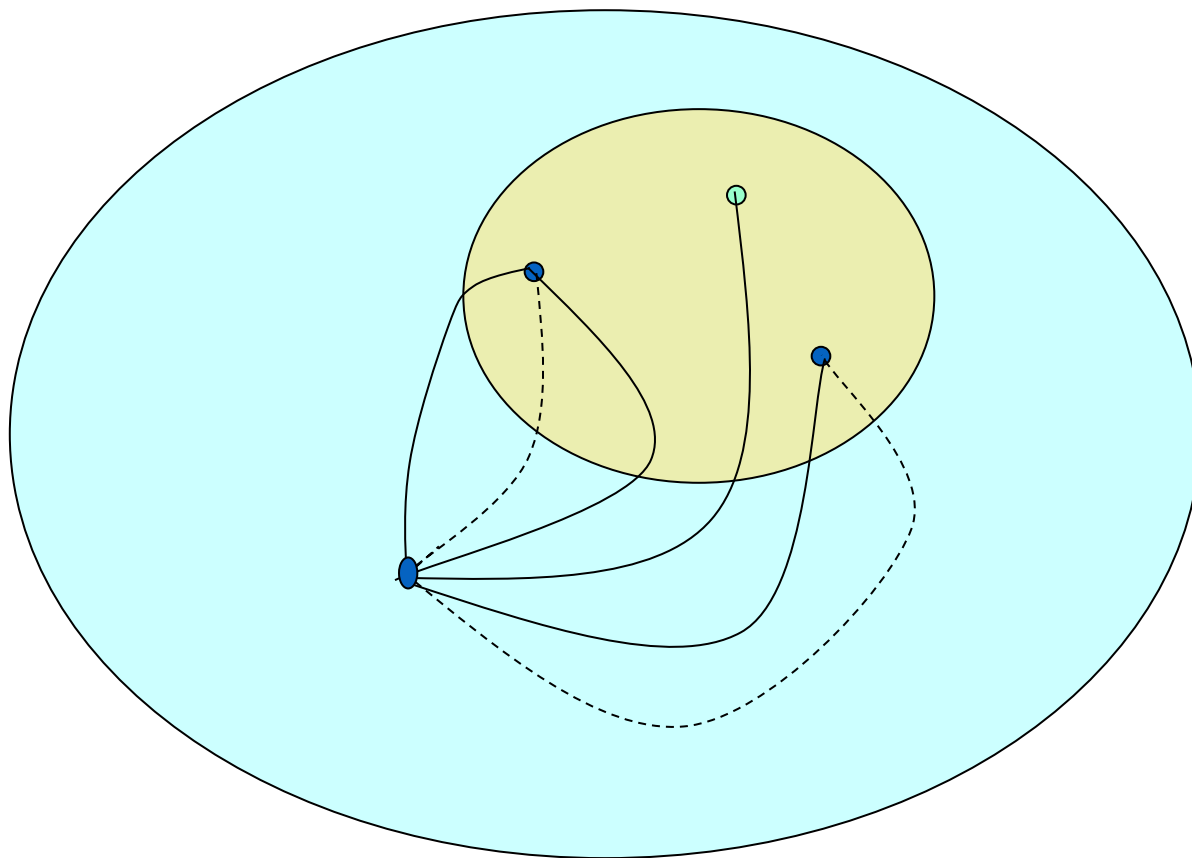
✓ конкретными,

✓ релевантными (соответствовать критерию решения проблемы),

✓ достижимыми,

✓ политически приемлемыми

Каждая из потенциальных целей обычно может быть достигнута *альтернативными путями* - разными последовательностями действий (и промежуточных результатов), обеспечивающих переход из проблемной ситуации в зону комфорта



АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ТРАЕКТОРИЙ

Рациональный выбор подразумевает способность **сравнивать имеющиеся альтернативы** и выбирать ту из них, которая с достаточной **вероятностью** обеспечивает наилучшее соотношение ожидаемого **результата** с предполагаемыми **затратами**

Соотношение ожидаемой **полезности результата** с ожидаемой суммарной **величиной затрат** является оценкой **эффективности** поведения, которая и служит **критерием рациональности**



Параметры рациональности траекторий:

ценность (выигрыш) достижения i -той цели V_i ,

вероятность, что i -той цели удастся достичь по j -той

траектории α_{ij} , (опасность, не удастся $\beta_{ij} = 1 - \alpha_{ij}$)

вред (штраф) в случае неудачи P_{ij} ,

расход ресурсов на реализацию данной траектории E_{ij} .

Критерий рациональности

(для сравнительной оценки траекторий)

$$R_{ij} = \frac{\alpha_{ij} V_i - \beta_{ij} P_{ij}}{E_{ij}}$$

ПОСТАНОВКА АКТУАЛЬНОЙ ЦЕЛИ

Только с выбором траектории проясняется, **какая из потенциальных целей фактически становится *актуальной целью***, достижение которой приводит к устранению исходной проблемной ситуации

Постановка цели включает в себя описание конкретного результата определённых действий в рамках установленной политики и критериев достижения именно этого результата

Какая из потенциальных целей фактически становится ***актуальной целью*** – выясняется только на основе оценки возможной траектории

**Поставленная цель может быть достигнута
посредством *реализации проекта* –
т.е. осуществления определенными людьми
в определенное время определенных действий,
в результате которых,
несмотря на влияние неуправляемых факторов,
ситуация развивается вдоль выбранной траектории
и приходит к заданной актуальной цели**



Цикл (спираль) диагностики и решения проблем