

# **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?**

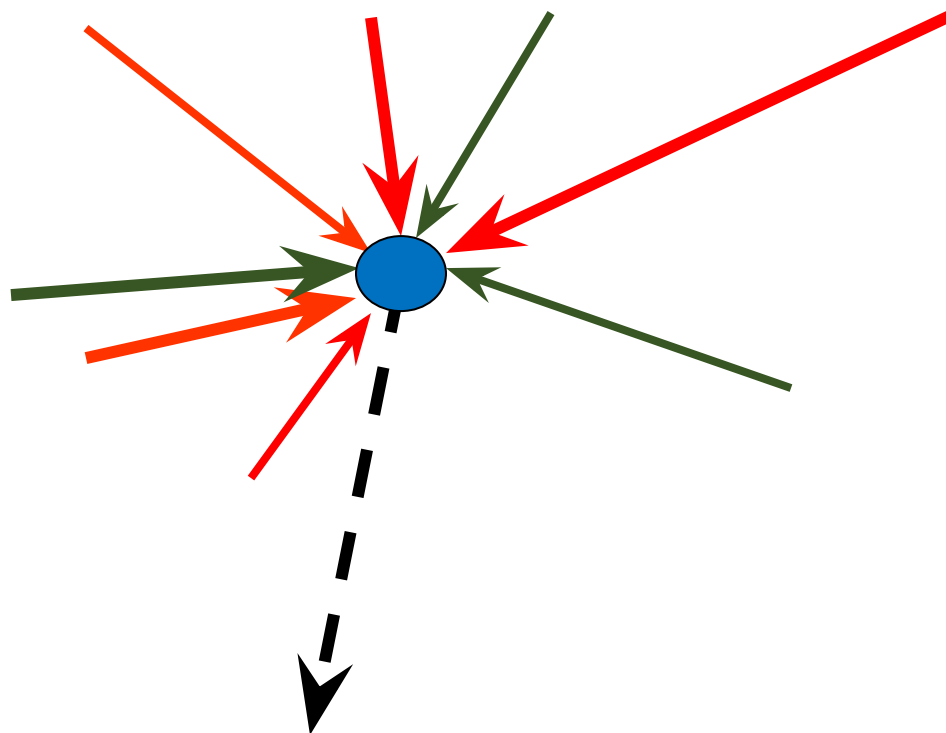
# МЕНЕДЖМЕНТ

**«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.**

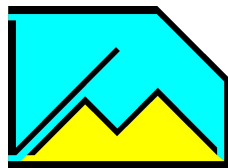
Когда проблем нет -  
достаточно *технического исполнителя*

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)

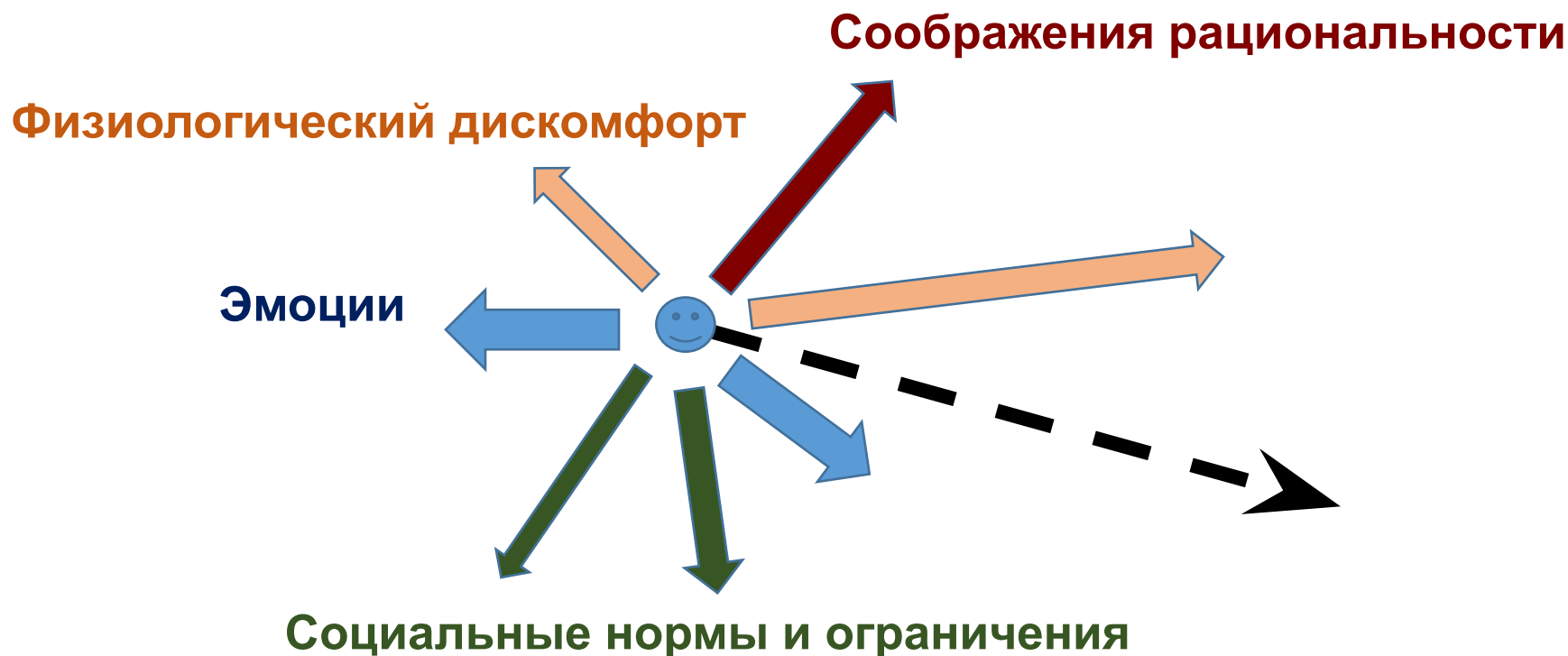
В ***зоне комфорта*** – равновесие со средой  
обеспечивается механизмами гомеостаза

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**

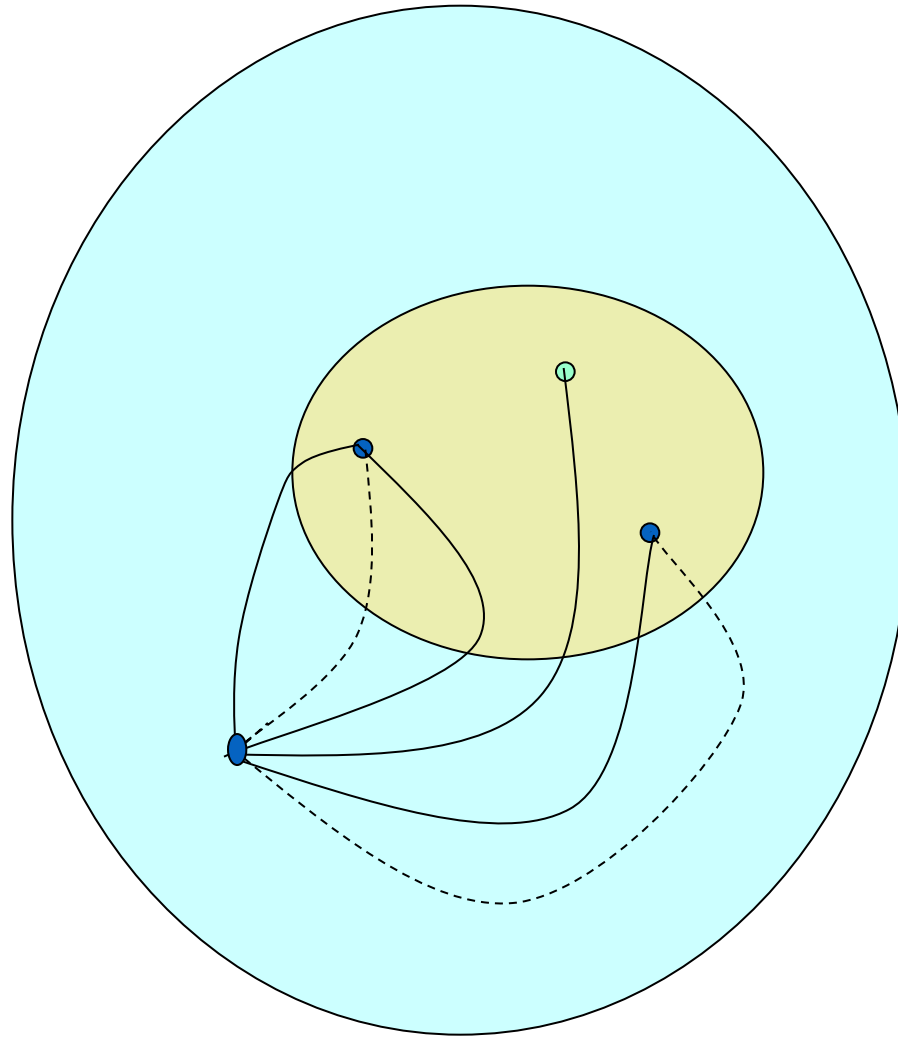
**В режиме стагнации организм неэффективно использует  
свои ресурсы и, в конечном итоге, раньше погибает**

## 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***

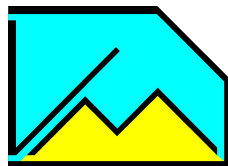


Важным условием *социального сотрудничества* является **доверие** (уверенность в том, что другой поведёт себя, как от него ожидается)

*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 **взаимоСОдействия** сотрудников,
  - **информационной системы**,
  - **технологий** и **оборудования**,
  - **менеджмента** ....

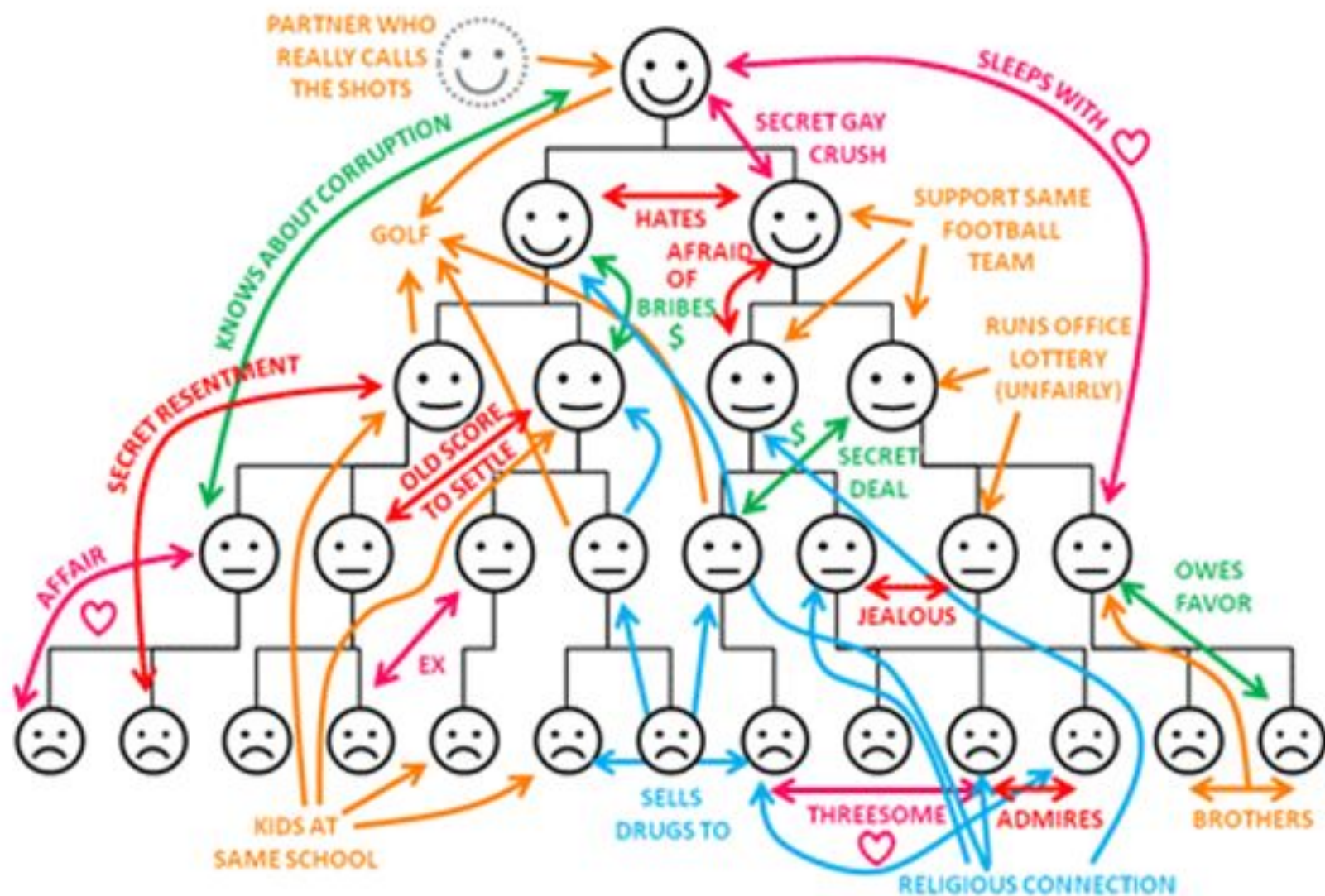


## СТРУКТУРА И СУБСТРУКТУРЫ

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

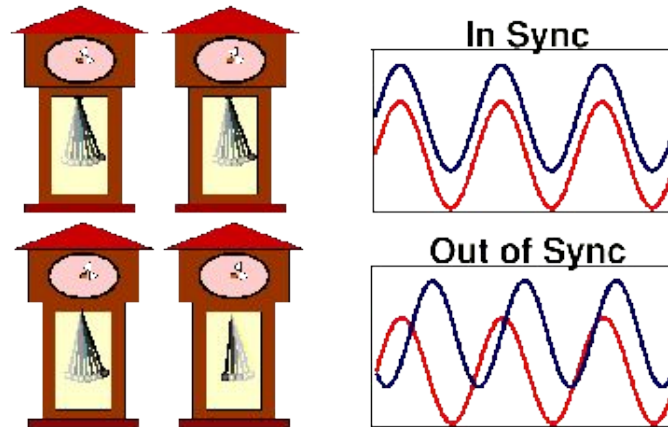
- структура организации,
- система мотивации,
- отношение к руководителю,
- уровень и форма оплаты,
- ситуация в окружающей среде и т.п.

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

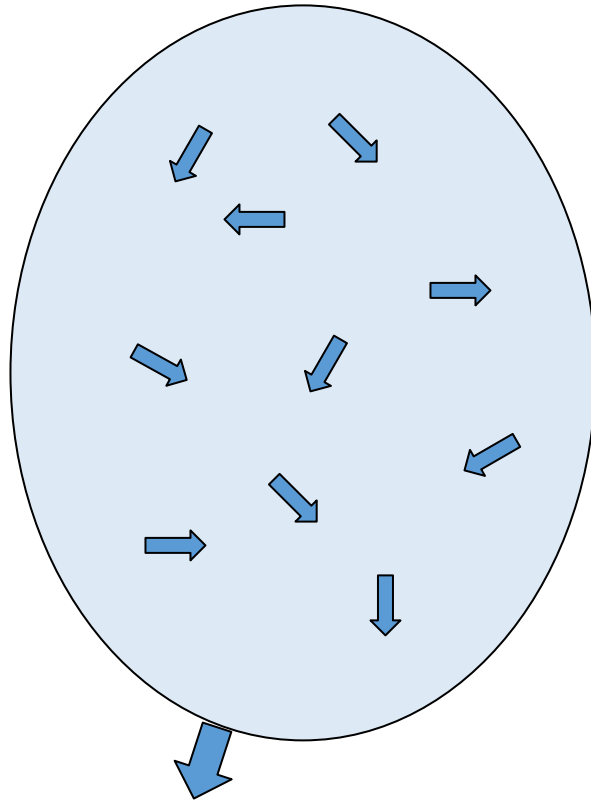
**Когеренция обусловлена действием принципа минимальной диссипации энергии**

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

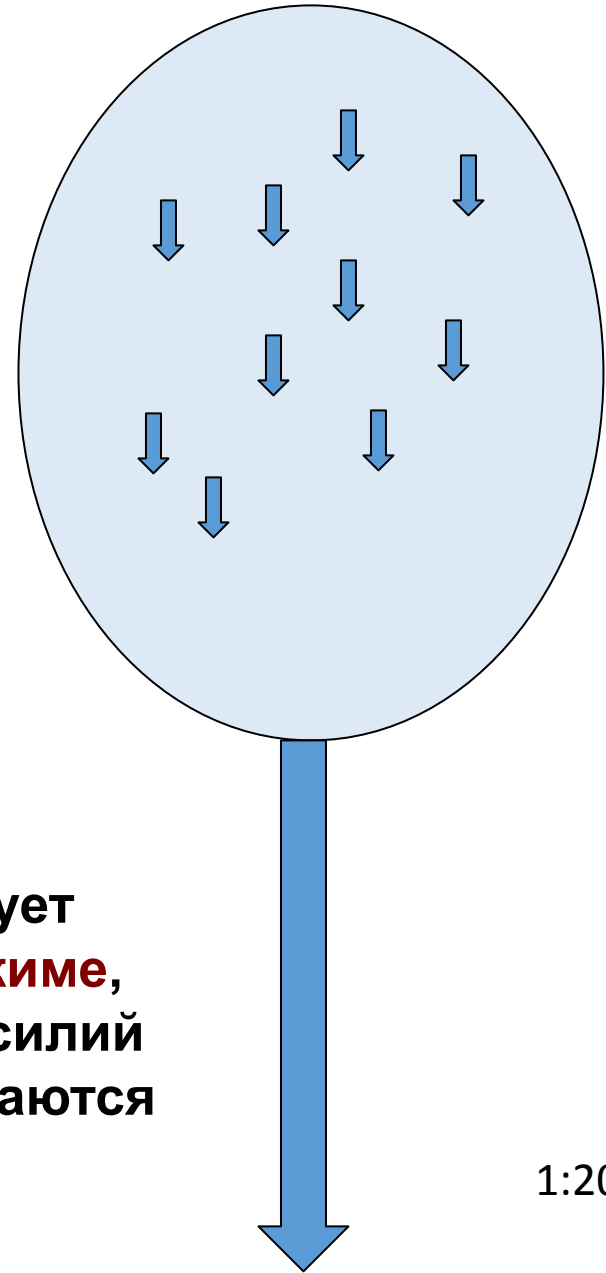


**в том числе и у людей...**





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

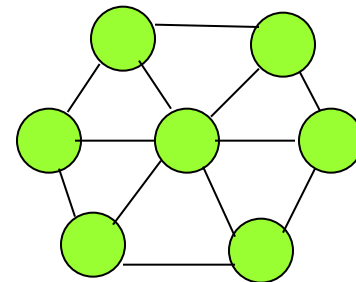
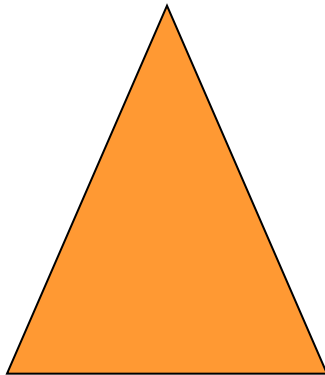
*Управление в организации* может осуществляться в разных формах – от полного единоначалия, до полной самоорганизации на уровне элементов

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



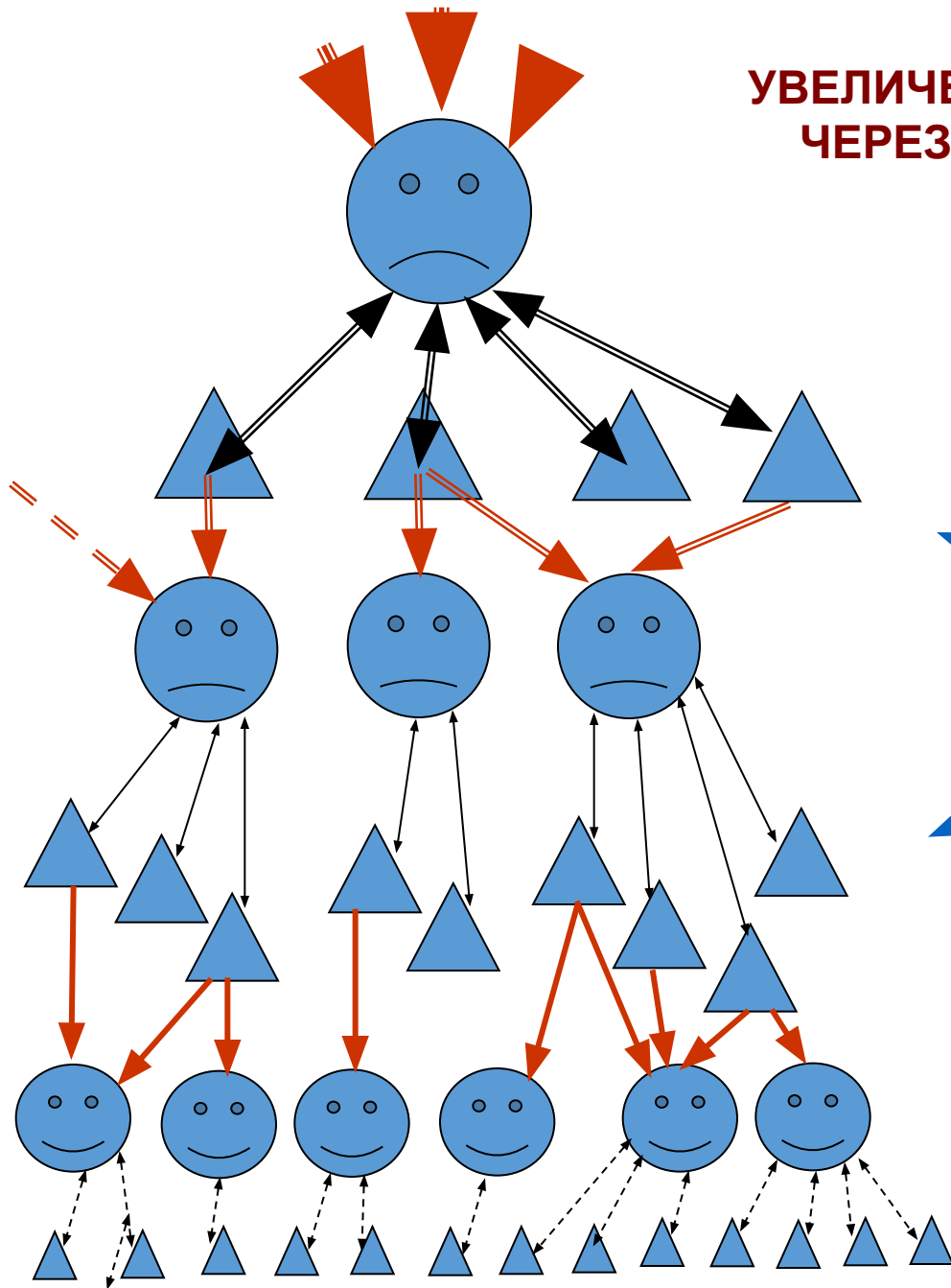


**Если мощности управляющего субъекта недостаточно для полного контроля за ситуацией, то он превращается в орган, «генерирующий хаос»**

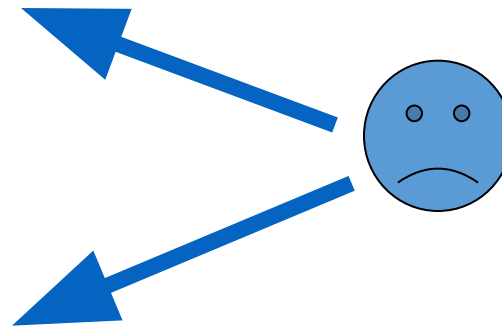
**Тогда приходится (и/или):**

- **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



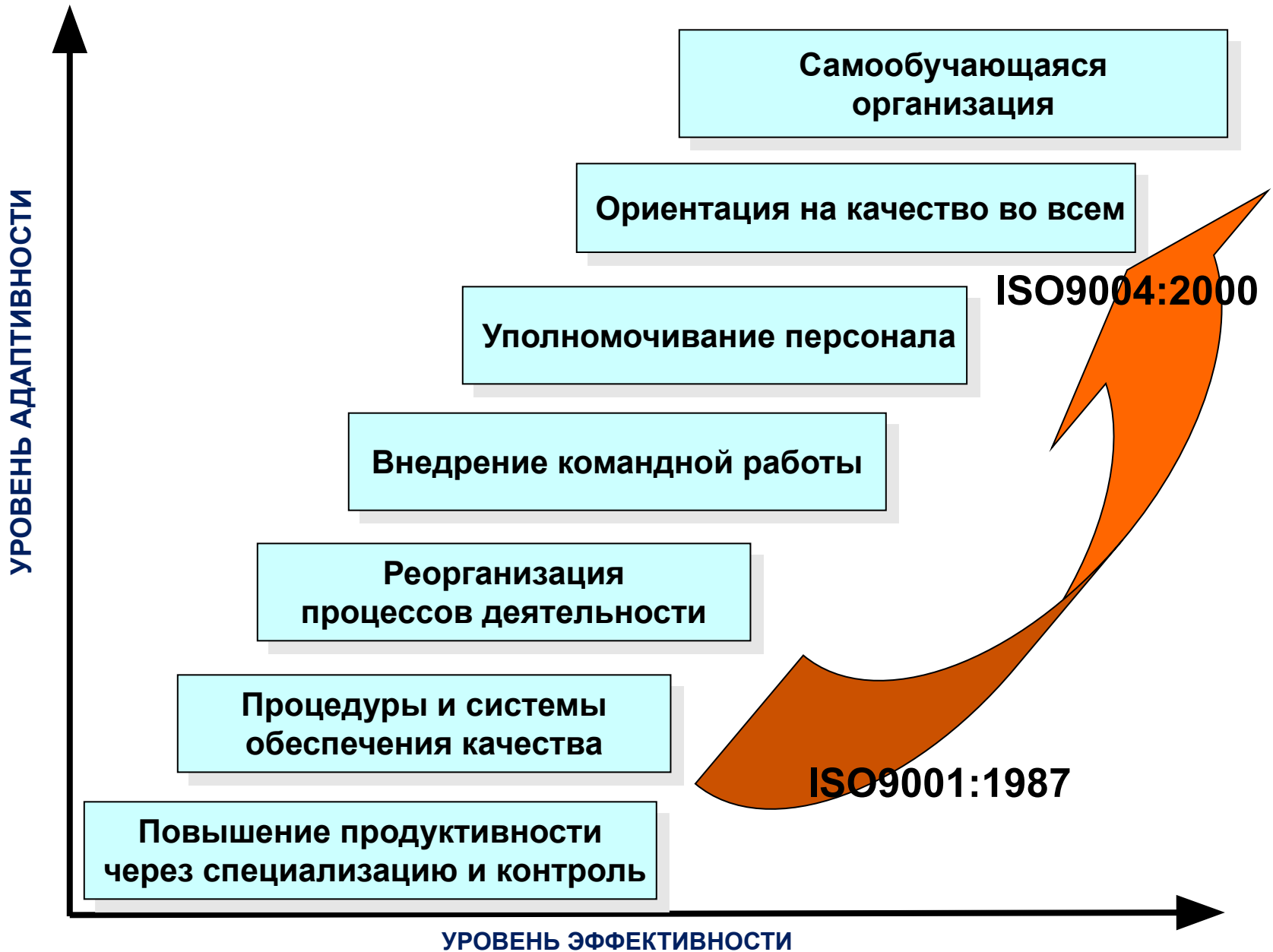
Это то, за что он отвечает



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

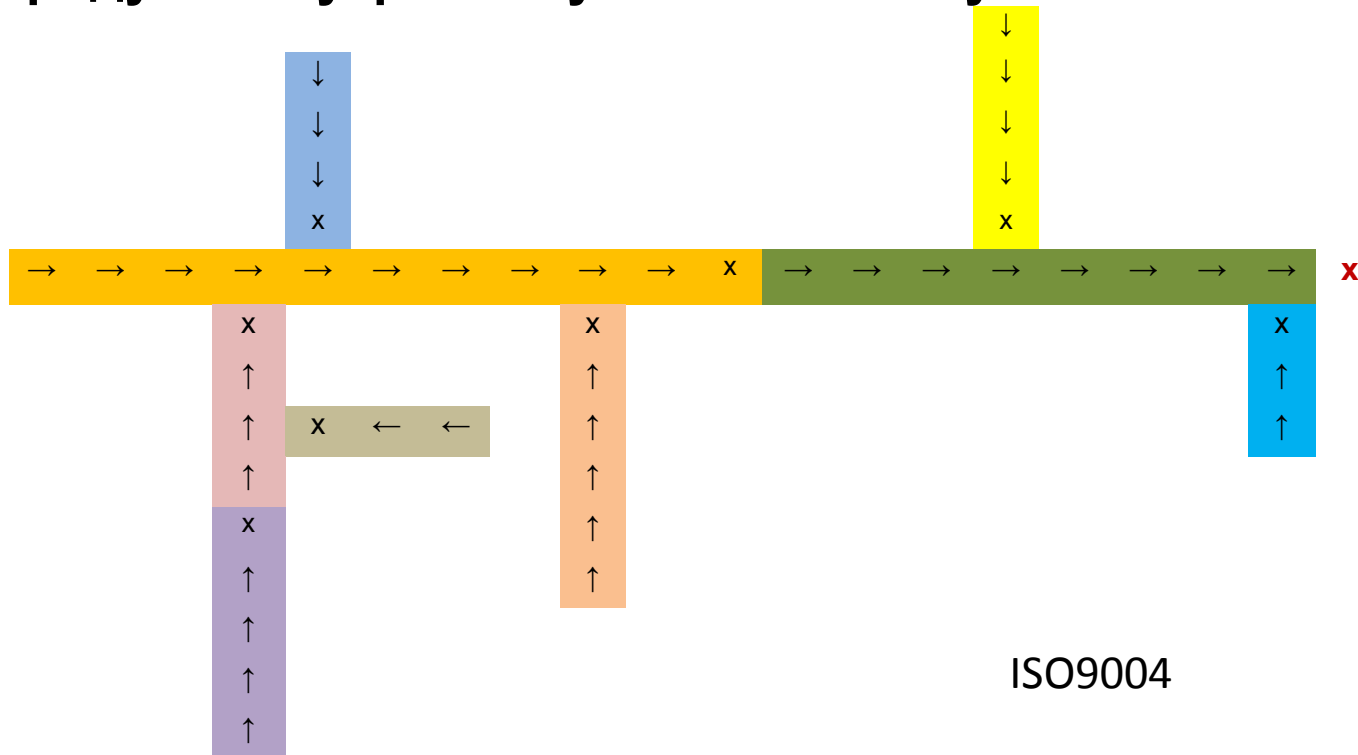
**Борьба и «разборки»** между подразделениями отнимают больше энергии, чем решение внешних проблем и усилия по обслуживанию своих клиентов

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**



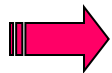
**Цели общие и они всем ясны**

**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**

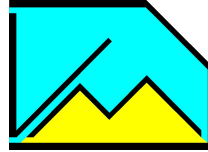
Когда что-то пошло не так -  
надо **найти и наказать**  
**виновных**



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.

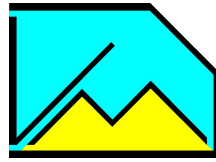


**Самые обычные ошибки** - это недостаточная глубина анализа и конкретность заключения, например:

- «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

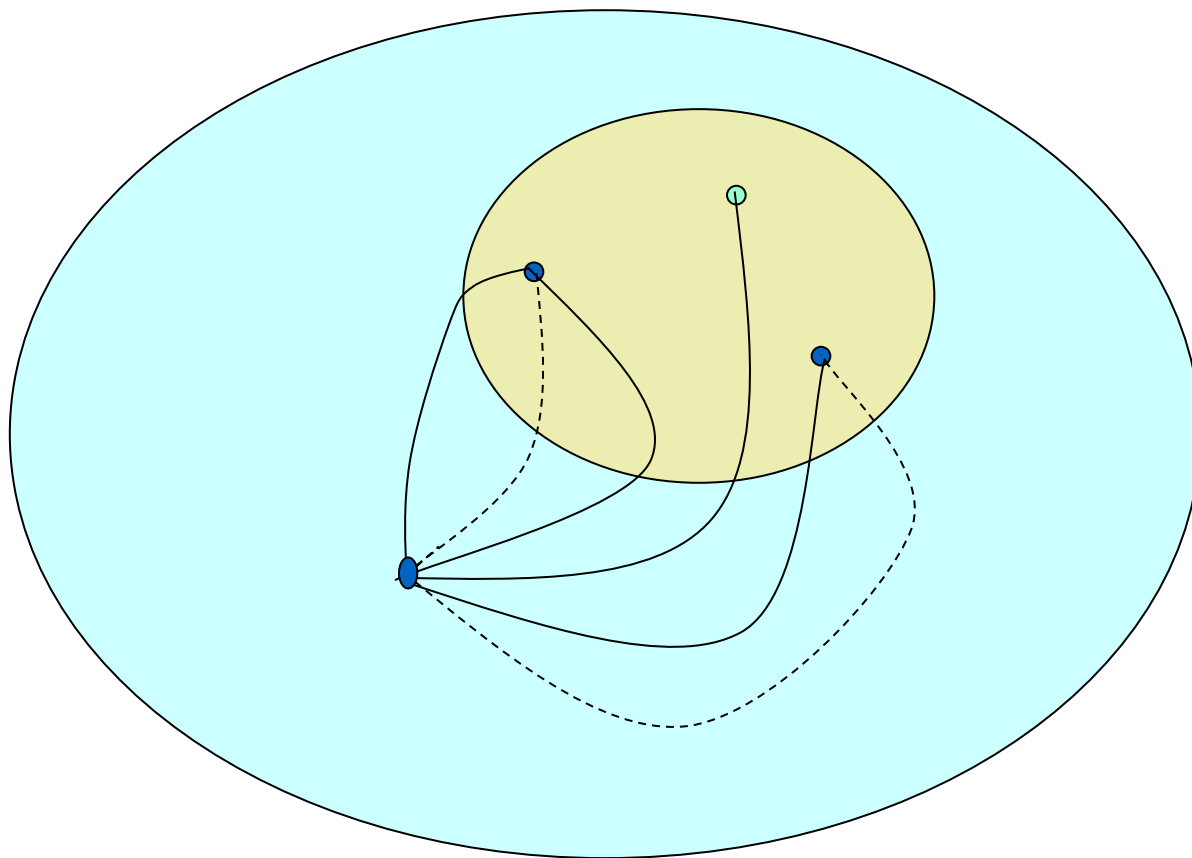
✓ конкретными,

✓ 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  $\alpha_{ij}$ , (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**