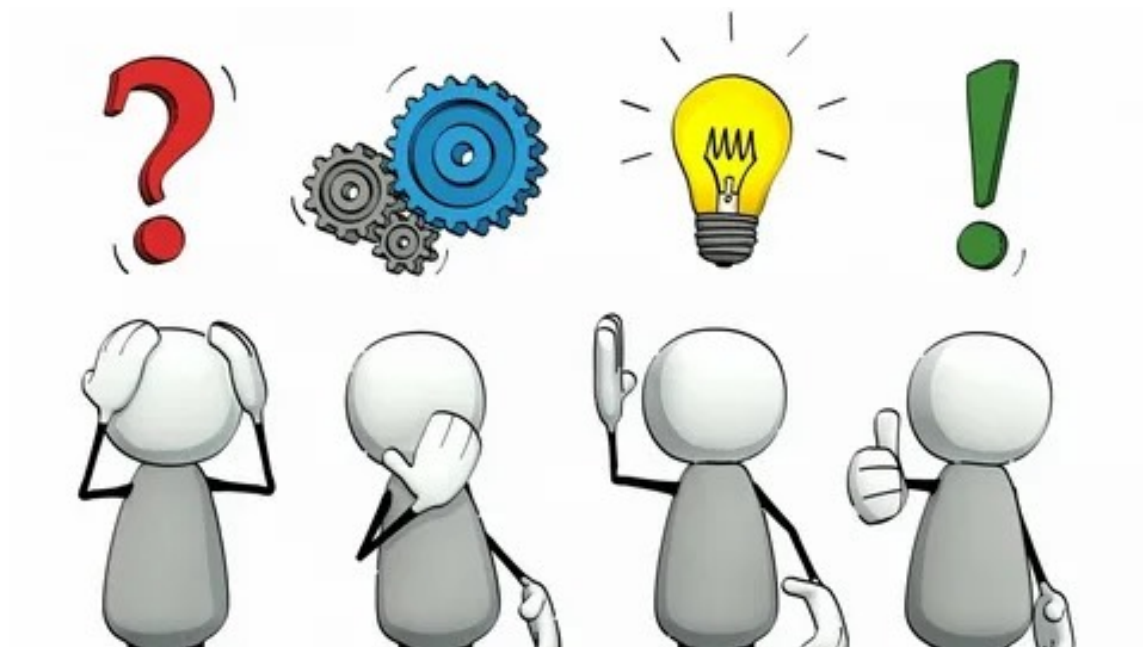




Бизнес-тренер
Алексей Кубрак



семинар-тренинг

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ: ПРОСТЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УСТРАНЕНИЯ «РАЗРЫВОВ» В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Автор и ведущий:
Алексей Кубрак

Краснодар 2023

СОДЕРЖАНИЕ

	Блок	Стр.
Введение		
Что такое проблема?		
Подходы к решению проблем		
Способы решения проблем		
Рекомендации по формулированию проблемы		
Инструменты решения проблем:		
• Анализ проблемы		
• Разработка вариантов решения проблемы		
• Выбор лучшего варианта решения проблемы		
• Планирование реализации решения		
• Анализ полученных результатов		
Литература		

Способы принятия решений (решения проблем)

Формально Вы как менеджер несете персональную ответственность за принимаемые решения. Однако это не означает, что Вы должны все решения принимать самостоятельно: часто оказывается полезными консультации с другими людьми, включая подчиненных.

Виктор Врум (1973 г.) выделил 3 атрибута правильного решения, которые необходимо учитывать при решении вопроса, нужно ли консультироваться с подчиненными или нет:

1. наличие у менеджера необходимой информации для принятия решения,
2. принятие решения подчиненными (как своего),
3. время для принятия решения.

На основании этого можно выделить 5 способов принятия решения:

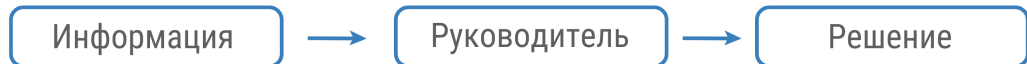
1. Руководитель принимает решения самостоятельно, используя имеющуюся у него к этому времени информацию.
2. Руководитель собирает необходимую информацию с помощью подчиненных, затем принимает решение самостоятельно. Он может говорить, а может и не говорить подчиненным, в чем заключается проблема, когда собирает информацию. Следовательно, роль подчиненных сводится к снабжению менеджера информацией, а не к поиску или оценке возможных решений.
3. Руководитель делится проблемой с отдельными подчиненными, собирает их идеи и предложения, не вынося их на обсуждения в группу. Затем он принимает решения, которые могут отражать, а могут и не отражать мнения подчиненных.
4. Руководитель делится проблемой с группой подчиненных, собирает их коллективные идеи и предложения. Затем он самостоятельно принимает решение, которое может учитывать или не учитывать мнение подчиненных.
5. Руководитель делится проблемой с группой подчиненных. Вместе с ними он осуществляет поиск и оценивает альтернативные решения и пытается достичь согласия (консенсуса) в каком-то решении. Его роль напоминает роль председателя. Он не пытается повлиять на группу с целью принятия «своего» решения и готов принять и реализовать любое решение, которое получило поддержку всей группы.

Способы принятия решений

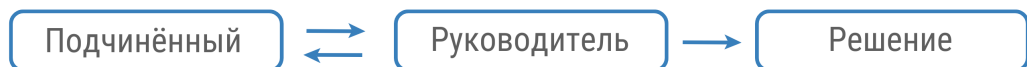
1 способ



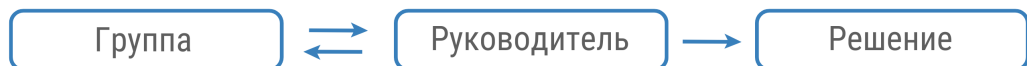
2 способ



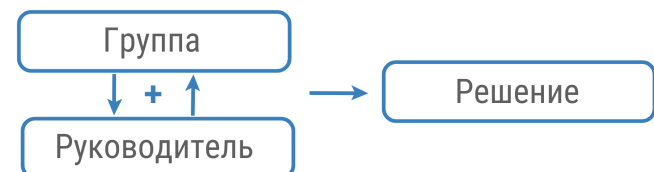
3 способ



4 способ



5 способ



Алексей Кубрак
www.kubrak.ru.com


Способы 1 и 2 называются автократическими, 3 и 4 – консультативными, 5 – групповым.

Когда действительно необходимо проводить совещания?

Исходя из всего выше сказанного совещания необходимо проводить в следующих случаях:

1. Когда у вас нет информации.
2. Когда нужно выработать нестандартное, креативное решение.
3. Когда нужно выработать решение, учитывающее мнения других людей (отделов).
4. Когда необходимо повысить лояльность коллектива к будущему решению.
5. Когда у вас есть время.

Совещания - от слова «Совещаться», «Советоваться»

Этапы принятия решений (решения проблем)

На принятие решений можно посмотреть как на некий логический процесс. Несмотря на то что само принятие решения часто воспринимается как единичный акт, этот процесс сложен и состоит из нескольких этапов.

Таких этапов три (по Герберту Саймону):

1. Обдумывание.
2. Проектирование вариантов решения.
3. Выбор.



На этапе обдумывания следует проанализировать проблему и собрать необходимую информацию. На этом этапе требуется также четко сформулировать критерии, которым должно удовлетворять искомое решение. **На этапе проектирования** осуществляется систематический поиск возможных решений проблемы. **На этапе выбора** среди возможных вариантов решения выбирается лучший из всех предложенных вариантов, удовлетворяющий всем критериям.

Неосознанно мы всегда придерживаемся этой схемы, но вследствие естественного стремления использовать запрограммированные решения (и сэкономить время) иногда не уделяем каждому из этапов того внимания, которого они заслуживают.

Использование данной модели поможет Вам принимать разумные решения. При этом нужно понимать, что каждое такое решение не будет идеальным, но оно должно быть оптимальным, то есть лучшим из тех, которые Вы в состоянии найти за отведенное для этого время.

Такое представление процесса принятия решения в виде линейной схемы имеет некоторые недостатки. Бывает так, что достигнув финальной стадии процесса, Вы оказываетесь вынужденным повторить все сначала. Например, принятое Вами решение может показаться Вам неудовлетворительным потому что за время последовательного прохождения всех этапов процесса у Вас изменились представления о проблеме или критериях, которым должно удовлетворять решение.



Инструменты решения проблем

Рыбий скелет

Другие названия этой техники: рыба-кость, причинно-следственная диаграмма, диаграмм Исикавы, диаграмма Ишикавы.

Предназначение:

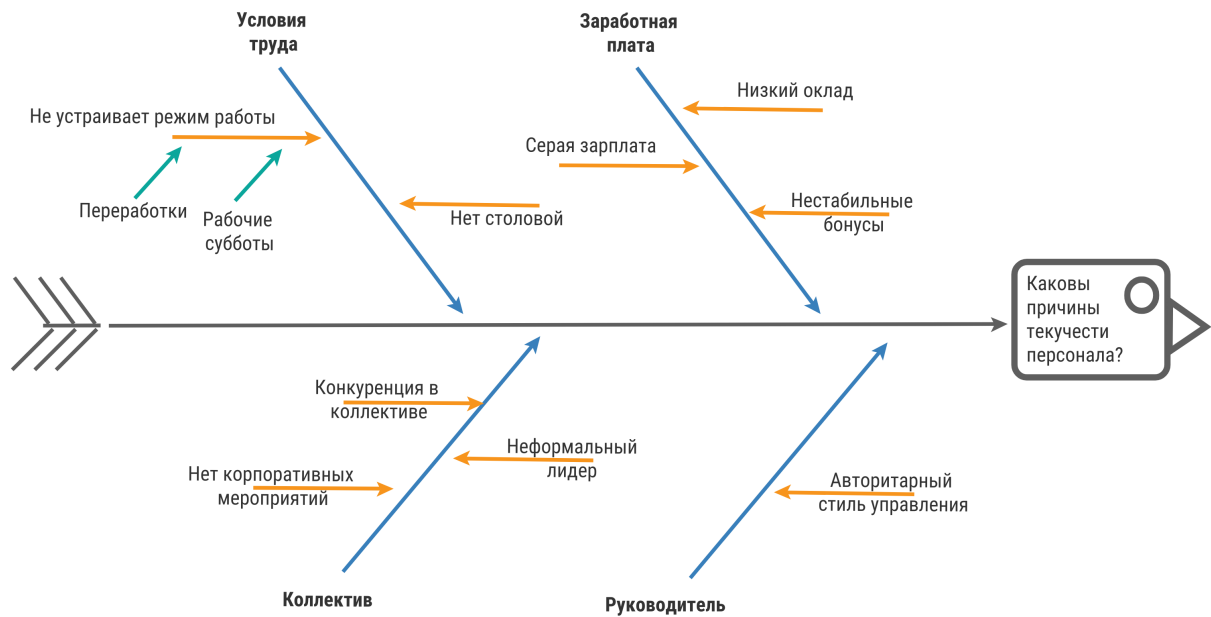
- структурированный анализ причин проблемы,
- группирование причин по блокам

Инструкция

№	Описание шагов
1	Нарисуйте шаблон в виде «рыбьего скелета»: голову рыбы (на правой стороне листа и по середине листа по высоте), позвоночник (хребет) рыбы (подходит слева к голове) и четыре (или другое количество) главных костей рыбы.
2	Запишите рассматриваемую проблему в голове рыбы.
3	Дайте название четырем главным костям рыбы (костям 1-го уровня). Это группы причин. Если возникают сложности, то присвойте костям классические названия: «оборудование», «материалы», «процессы», «персонал» (эти группы причин подходят для производства. Для сферы услуг могут быть следующие группы: «персонал», «процессы», «внешняя среда», «внутренняя среда»).
4	Нанесите на скелет кости 2-го уровня. Они являются вторичными причинами проблемы, влияющими и детализирующими причину 1-го уровня. Соответственно, причины 1-го уровня являются следствием причин 2 уровня. Кости 2-го уровня примыкают к костям 1-го уровня, что показывается стрелкой.
5	Нанести на скелет кости 3-го уровня.
6	И так далее. Уровень детализации определяет для себя сам пользователь инструмента. Обычно достаточно 2-3 уровень причин.
7	Каждый уровень причин полезно выделять своим цветом.
9	После того как диаграмма построена, можно выделить приоритетные причины проблемы. (например, с помощью инструмента «голосование метками», при этом голосование следует проводить на одном уровне причин).

Пример диаграммы «Рыбья кость»

Диаграмма Исикава (Рыбий скелет)



Дерево решений

Предназначение:

- разработать возможные варианты решений,
- проработать каждый вариант решения через условия реализации,
- оценить необходимые затраты на каждый вариант развития,
- визуализировать ход размышлений.

Инструкция

№	Описание шагов
1	Сформулируйте проблему в формате задачи для решения в виде вопроса, например «Как уменьшить текучесть персонала?». Запишите задачу вверху листа бумаги.
2	От этого «отправного» пункта постройте 2-3 (или более) ветви - возможные варианты решений данного вопроса. Придумайте и запишите их.
3	На последующих уровнях постройте соподчинённые элементы: решения, события и последствия. Для наглядности каждому элементу присваивается свой символ: для решений - квадрат; для событий и условий - круг; для последствий - треугольник.
4	От этих элементов могут ответвляться следующие решения, состояния или последствия. И так до желаемого уровня, который вы определите как предварительный результат решения (уровень последствий)
5	Весьма распространена трехслойная модель: за исходным вопросом следует первый слой с возможными решениями. Второй слой вводит в игру события, которые могут произойти после того, как решение принято, или условия, при которых возможны реализация данного решения. Третий слой содержит последствия в каждом соответствующем случае
6	В качестве последствий оцените затраты на реализацию данного решения, например временные и денежный расходы.

Пример

Дерево решений

