**Содержание**

1. [Введение](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref1)
2. [Проблема 1: Большой объем информации](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref2)
3. [Проблема 2: Неизбежность и цикличность кризисов](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref3)
4. [Проблема 3: Работа с последствиями, а не с причинами](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref4)
5. [Проблема 4: "Вклад" информационного посредника](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref5)
6. [Проблема 5: Информационная изоляция руководства](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref6)
7. [Проблема 6: Отказ отсрочкой](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref7)
8. [Проблема 7: Неэффективность системы подготовки решений](http://www.rtlab.ru/publications/cm-seven-problems/#ref8)
9. Этапы решения проблемы.
10. Методы решения проблем.
11. Вывод
12. Список использованной литературы

**Введение**

Повестка дня большинства современных конференций, круглых столов, и прочих мероприятий, содействующих повышению кругозора современного ИТ-руководителя, по соображениям результативности мероприятий сознательно ограничивается рассмотрением узких вопросов использования тех или иных технологий или инструментов управления. Однако, как показывает практика, успех в идентификации конкретных управленческих проблем в большей степени сопутствует тем руководителям, кто уделяет внимание не столько изучению опыта разрешения абстрактных ситуаций (кто, в какой ситуации как поступил), сколько интегральному (целостному, гармоничному) восприятию системы управления, находящегося в поле его ответственности. Это происходит потому, что проблемы управления имеют интегральную природу. Например, никому не придет в голову серьезно считать, что растущая текучка в службе ServiceDesk вызвана только лишь тем, что плохо работает корпоративная система электронного документооборота. Конечно, поток нареканий по работе документооборота осложняет функционирование этой службы, но истинная причина текучки, тем не менее, лежит за пределами используемых в документообороте ИТ.

Существуют управленческие проблемы, специфичные современным организациям практически любого размера (за исключением самых мелких). С ростом масштабов деятельности наблюдается ускоряющийся рост влияния рассматриваемых в статье проблем на эффективность системы управления. Чем меньше внимание, которое уделяется указанным здесь проблемам и больше размеры, а также интенсивность бизнеса, тем менее эффективна его система управления. Рассмотрим те из них, которые наиболее тесно связаны с ИТ.

Понимание указанных здесь проблем позволяет почувствовать границы применения ИТ, как инструментария по нейтрализации проблем корпоративного управления (равно как инструментария повышения его эффективности ). Кроме этого, "оцифровка" степени нейтрализации проблем управления тем или иным ИТ-решением дает все основания демонстрировать руководству сроки окупаемости инвестиций в ИТ.

*О вреде дифференциального подхода к управлению.*Специализация предполагает сужение кругозора исследователя с целью более глубокого погружения в предметную область. Как показывает опыт автора, самыми сложными, но наиболее важными функциями руководителя являются верная идентификация проблемы и ее "перевод" в задачу (или ряд взаимосвязанных задач), имеющую конкретное решение. Кроме того, руководитель должен передавать задачи на исполнение подчиненным и контролировать их исполнение. Имея кругозор специалиста, руководитель находится во власти своей предметной области, что мешает ему быть объективным по отношению к проблемам, находящимся вне этой области. Если проблема идентифицируется лишь в рамках определенной специализации, нет надежды на верный результат: она неизбежно идентифицируется неверно.

**Проблема 1: Большой объем информации**

Есть общая проблема в аппарате по подготовке решений для первых лиц: потенциально может быть получен большой объем данных, но отсутствует механизм быстрого получения из них необходимой информации. То есть, имеющиеся интеллектуальные ресурсы, задействованные в процессе подготовки решения, работают в неоптимальном режиме, поскольку ответы на вопросы формируются в не полном объеме, попадают не на тот уровень, проходят незамеченными, бесконечно дублируются разными структурами.

Хороший автоматизированный анализ на базе глубоко эшелонированной аналитической системы, уменьшающий количество второстепенной информации, не только снижает влияние эффекта информационной слепоты, когда важная информация теряется в море второстепенной, но также дает возможность видеть то, что скрыто от обычного взгляда. Возникает возможность прогнозирования развития ситуации, возможно также определение точек, воздействие на которые может направлять ситуацию в ту или иную сторону, в принципе, есть возможность видеть наступление критических ситуаций заранее, что позволяет ответственному руководству оказываться более подготовленными к кризисам.

*Эффект информационной слепоты*

Информационная слепота - эффект, наблюдаемый как неспособность руководителя идентифицировать существующую проблему при наличии необходимых данных. Эффект связан с тем, что данных для анализа слишком много, они многогранны и, возможно, противоречивы; кроме этого, крайне сложно критически важные данные отделить от второстепенных.

**Проблема 2: Неизбежность и цикличность кризисов**

Кризис в бизнесе предваряет кризис в его системе управления; в противном случае корпоративная система управления оказывается готова к нештатной ситуации и, имея план действий в ситуациях подобного рода, успешно минимизирует ее последствия, не доводя общую ситуацию до системного кризиса.

Чем интенсивнее развивается бизнес, тем больше противоречий накапливается в корпоративной системе управления и их приходится решать через кризис. Кризисная ситуация характеризуется отсутствием понятных вариантов ее разрешения. Она также формирует сложную организационную структуру для своего решения. Ричард Бил, отвечавший в Белом доме в один из периодов за проблематику кризисного менеджмента, например, выделяет такие три характеристики кризисного управления:

* Кризисное принятие решений можно представить как организованную анархию, в том числе и потому, что очень сложно установить набор целей или предпочтений
* В кризисной ситуации является нечетким инструментарий, имеющийся в распоряжении
* Кризисная ситуация характеризуется сменным составом участников процесса принятия решений.

В период кризисной или нештатной ситуации большую роль играет неопределенность, поэтому любая бюрократическая единица должна понимать свои цели и действовать на основе автоматически сформированной аналитической системой оперативной информации, не ожидая дополнительных указаний сверху.

**Проблема 3: Работа с последствиями, а не с причинами**

Рассмотрение событий только по факту и в узком контексте, а также недоверие к инициативе и творчеству на аналитических рабочих местах формирует корпоративную систему управления, способную работать только с последствиями, а не с причинами. Минусы работы с последствиями событий очевидны: ничего нельзя изменить, поскольку событие уже произошло, кроме этого, успели явно проявиться все его негативы и, в завершение, ситуация управляет нами, а не мы ситуацией.

Наличие объединения усилий разных отделов и разных аналитиков может дать для управления кризисом принципиально новую возможность, если ориентировать коллектив на работу не столько с последствиями, сколько с причинами. Мощная аналитическая система, базирующаяся на системе контроля качества, помогает это сделать следующим образом. Можно проследить за качественным изменением ситуации во времени, начиная с ретроспективы и заканчивая математическим прогнозом. Можно расширить контекст ситуации, привязав к нему события, происходящие "одновременно", а также получив всю детальную информацию о состоянии участвующих в событиях объектах.

*Контроль качества посредством оценки результатов бизнес-процессов*  
Под системой контроля качества понимается система оценки результатов бизнес-процессов (Performance Measurement, PM). PM представляет собой процесс разработки, внедрения и актуализации измеряемых индикаторов (результатов операций или процессов), которые могут быть систематически отслежены, чтобы оценить происходящие изменения. Анализ расхождений значений индикаторов - определение различия между тем, что ожидается и тем, что каждый процесс и связанные подпроцессы производят в терминах качества, количества, времени, стоимости услуг и изделий. Следует также отметить еще два распространенных понятия, имеющих отношение к контролю качества, - это Business Performance Management (BPM) и Corporate Performance Management (CPM). Разница между ними в том, что PM ограничивается измерением (сбором) и обработкой "телеметрии бизнеса", а BPM и CPM идут дальше - они задают подход к принятию управленческих решений на базе собранной телеметрии. Иными словами, понятия BPM и CPM включают в свой состав PM, но не ограничивается им.

**Проблема 4: "Вклад" информационного посредника**

Набор вторичных проблем, возникающих при попытке использовать для идентификации первичной проблемы информацию, поступающую от множества источников, понятен всякому, кто прикасался в том или ином виде к работе аналитических отделов и специалистов. Это объясняется следующим. Во-первых, поступающие "наверх" данные в основном уже прошли первичную обработку , что не позволяет качественно отслеживать будущие проблемы самостоятельно. Во-вторых, не вся информация передается наверх, много информации оседает в самих источниках, требуются дополнительные бюрократические усилия, чтобы наладить ее поступление. В-третьих, фильтрация информации создает осознанное или неосознанное стремление подвести проблему под определенное решение: опора на обработанные данные создает давление на выбор варианта предлагаемого решения.

Доставляя весь спектр данных, как обработанных, так и не обработанных, напрямую на монитор руководителя, аналитическая система позволяет свести к минимуму влияние информационного посредника, взяв на себя функцию "шлюза", соединяющего конкретную ситуацию с сознанием руководителя. При этом технология сокрытия/детализации данных (Drill-Down) позволяет практически свести на нет проблему большого объема информации.

**Проблема 5: Информационная изоляция руководства**

Накапливаясь, проблемы с получением достоверной информации в отношении участков бизнеса, находящихся в сфере ответственности первых лиц, неизбежно приводят последних к состоянию информационной изоляции, когда они теряют связь с реальностью и становятся не способны принимать адекватные решения. Причин, по которым возникает информационная изоляция руководства, - множество, но основная, которую следует выделить особо, - синергетический эффект взаимодействия разных причин между собой. Во-первых, имеет место работа руководителя с огромным количеством разносортной информации, требуемой для анализа (проблема большого количества информации). Во-вторых, имеет место сокрытие или искажение информации, требуемое подчиненным для достижения своих целей (проблема информационного посредника). В-третьих, у руководителя имеют место трудности взаимопонимания с подчиненными, вызванные высоким уровнем абстракции, на котором он ведет осмысление бизнеса. В-четвертых, имеет место недостаток времени для сбора информации и тщательного обдумывания решения. И, в заключении, может иметь место отсутствие знаний по конкретным вопросам.

Мощная аналитическая система с dashboard-интерфейсом уменьшает информационную изоляцию руководства следующим образом. Огромное количество информации резко уменьшается за счет процедур фильтрации и агрегации; остается только важная информация. Разносортность информации снижается за счет придания ей однотипных, интуитивно понятных графических форм (унифицированная визуализация). Сокрытие и искажения информации резко затрудняются по причине отсутствия или нивелирования значения информационных посредников. За счет унифицированной визуализации появляется единый язык представления информации связанной с кризисными ситуациями, что способствует повышению понимания между руководством и подчиненными. Резко сокращается время по сбору информации для принятия решения, т.к. процесс по подготовке решения автоматизируется.

**Проблема 6: Отказ отсрочкой**

Отказ отсрочкой является стандартной и неуязвимой формой отказа в изощренной бюрократической машине, которой является любой сформировавшийся бизнес среднего или крупного размера. В зависимости от зрелости системы управления, размер бедствия варьируется от небольшого до катастрофического. Причин, по которым руководство и исполнители прибегают к отказу отсрочкой, - множество. Вот основные. Во-первых, высокая рабочая загрузка, обусловленная высокой интенсивностью работы, а также желанием сэкономить на количестве персонала. Во-вторых, отсутствие у персонала необходимых знаний или навыков, а также желания их получить. Кроме того, сюда можно отнестистрах не справиться с заданием, лень и саботаж.

Мощная аналитическая система класса BI, базирующаяся на результатах работы системы контроля качества бизнеса, помогает нивелировать влияние отказов отсрочкой в области подготовки решений следующим образом. Процесс подготовки решений автоматизирован, исполнители фиксированы, имеют четкие задания и отведенные на их выполнение временные интервалы. Кроме того, отсутствуют дополнительные информационные посредники, могущие внести свой отрицательный вклад.

**Проблема 7: Неэффективность системы подготовки решений**

Эффективность системы корпоративного управления складывается из двух частей: адекватных решений тем проблемам, которые они призваны решать и эффективной системы подготовки решений.

Как было сказано чуть выше, принятие адекватных решений базируется на верной идентификации существующей проблемы и верном переводе проблемы в выполнимую задачу или несколько задач с явно выраженным результатом. Подобная постановка первичного вопроса (что есть принятие адекватных решений?) делает очевидным вторичный вопрос: где и как реализуются процессы принятия адекватных решений? Они происходят непосредственно в сознании руководителя и по техническим причинам их алгоритмизация весьма затруднительна. Суть адекватности решений, при наличии всей необходимой информации, есть соответствие уровня мастерства руководителя сложности стоящих перед ним проблем.

Эффективная система подготовки решений - это человеко-машинная система, состоящая из команды высококачественных аналитиков, вооруженных аналитической системой, получающей данные от системы контроля качества бизнеса. Высокий уровень мастерства аналитиков позволит им предлагать высшему руководству адекватные варианты решений, а аналитическая система позволит иметь "ощущение" бизнеса.

*Что такое "ощущение бизнеса"?*

Когда мы говорим "ощущение автомобиля", чаще всего мы понимаем под этим внутреннее психологическое ощущение спокойствия и комфорта, позволяющее сконцентрироваться на осмыслении и реакциях, выполняющих действия, нейтрализующих изменения дорожной ситуации. Полагается очевидным, что чем устойчивее ощущение автомобиля, тем выше вероятность того, что подсознание водителя сможет предвосхитить, разум осмыслить, а рефлексы помочь найти верное действие в любой ситуации.. "Ощущение бизнеса", следуя аналогии с "ощущением автомобиля" - внутреннее психологическое ощущение спокойствия, комфорта и уверенности руководителя в том, что ситуация находится под контролем, а он сконцентрирован на важных вопросах, в то время как менее важные выведены на периферию внимания. По аналогии полагается очевидным, что чем устойчивее ощущение бизнеса, тем выше вероятность того, что подсознание руководителя сможет предвосхитить или уловить изменение ситуации, а также сигнализировать об этом через ощущение внутреннего беспокойства; разум, в свою очередь, будет способен воспринять этот слабый сигнал, осмыслить ситуацию и принять верные решения, направленные на нейтрализацию будущих или уже возникших проблем, вызванных изменениями в условиях бизнеса.

В какой-то мере, эффективная система подготовки решений является продолжением идеи ситуационной комнаты, впервые созданной в 1961 году в Белом доме с целью подготовки решений для президента в области национальной безопасности. Как отмечал президент США Дж. Буш-старший, без ситуационной комнаты ни Белый дом, ни Совет национальной безопасности не могли бы играть важную роль в менеджменте кризисов.

Разница между первичной идеей и ее продолжением состоит в том, что ситуационная комната фокусируется на менеджменте кризисов на уровне государства, в то время как выстраивание эффективной системы подготовки решений - на регулярном управлении бизнесом. А глубокая автоматизация процессов сбора, передачи и обработки информации, присущие эффективной системе подготовки решений, позволяет говорить об электронном предприятии в реальном масштабе времени.

**Этапы решения проблемы**

Разница между хорошим и плохим менеджером состоит в том, насколько они способны применять системный подход к решению проблемы. Уилсон (Wilson, 1993) приводит сравнение между различными ранее разработанными моделями решения. Все модели основываются на том, что необходимо идентифицировать и объяснить проблему, используя правое полушарие мозга, чтобы накопить информацию и идеи. Затем наступает фаза более узконаправленного обдумывания для анализа собранных данных и определения направления дальнейших действий. Уилсон заметил, что каждая из культур требует своего количества времени на различных стадиях решения проблем. На Востоке, к примеру в Японии, требуется намного больше времени для генерации творческих идей, чем в западных культурах, где решение приходит гораздо быстрее, но и времени на реализацию идей тратится больше. В большинстве моделей акценты сделаны на следующих ключевых этапах:

***1. Анализ проблемы*** — на этой стадии собирается информация для определения реальности существования проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность.

***2. Постановка цели и определение критериев успеха*** — здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей будет оцениваться успех в ее достижении.

***3. Накопление информации*** — на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать варианты и оценить их сравнительную полезность.

***4. Принятие решения*** — после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления деятельности.

***5. Реализация, осуществление*** — планируется все то, что нужно сделать, и выполняется план действий.

***6. Рассмотрение достигнутых успехов*** — дается оценка тому, что прошло хорошо, что менее хорошо, и высказываются замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которая часто опускается).

**Методы решения проблем**

Существуют множество методик успешного решения проблем. Многие из них включают оценку ситуации и анализ важности полученных результатов. Задаются четыре ключевых вопроса:

*1. Почему проблема является важной?  
2. Насколько важен результат решения проблемы в сравнении с другими вещами, также требующими внимания?  
3. Кто будет участвовать в решении проблемы?  
4. С каким реальным давлением и ограничениями придется столкнуться?*

Мозговой штурм (brainstorming), метод «рыбий скелет», диаграммы Парето и гистограммы — все это относится к методам накопления информации или анализа.

*Технология мозгового штурма* была разработана Алексом Осборном (Alex Osborn) в 1950-х гг. с целью стимулировать творческие начинания в генерировании идей. Идея должна излагаться свободно и сразу записываться в таблицу. Люди должны ощущать свободу в действиях и раскрытии идей. Обсуждение не производится до того момента, пока не приступят к этапу оценки этих идей.

*Технология «рыбий скелет»* была разработана Ишикавой (Ishikawa) и широко используется при решении проблем в процессе управления качеством. Эта методика помогает в понимании связи причин и результата.

*Диаграммы Парето* и гистограммы используются для отображения числовой информации о возможных причинах возникновения проблемы. Они названы так в честь итальянского экономиста, который, в частности, установил принцип 80/20 (работы, важность которых составляет для организации 80%, требуют 20% усилий руководства, а работы, важность которых не превышает 20%, требуют 80% усилий. Искусство руководителя — отделять и исполнять важнейшие работы)..

*Анализ силовых полей* — также полезная технология при оценке факторов. Шаги, которые требуется предпринять:

*1. Ясное определение желаемого результата.  
2. Выявление благоприятных и неблагоприятных действующих сил.  
3. Установление путей снижения силы неблагоприятных воздействий или их устранения, определение возможностей для проявления благоприятных факторов.  
4. Выбор действий, направленных на достижение желаемых изменений, которые могут быть предприняты.*

Методики, рассмотренные выше, могут быть использованы индивидуально, но они более эффективно работают в команде, особенно в тех случаях, где требуется творческое мышление.

**Вывод:**

В заключение можно вспомнить старую, проверенную временем истину: "Именно на управленцах всех уровней лежит задача сделать все возможное для создания подходящего варианта будущего и не дать втянуть себя в водоворот неудач". Конечно, современный мир многообразен, зависит от многих факторов, но этот тезис должен стать путеводным для тех, кто хочет взять на себя бремя ответственности за руководство нашим хозяйством и кто готов сделать все для того, чтобы быть на уровне этой ответственности.

**Список использованной литературы**

|  |
| --- |
|  |
| **1** | Уткин Э. А. Профессия - менеджер. - М.: Экономика,1992. |  |
| **2** | Витке Н.А. Организация управления и индустриальное развитие. - М.,1924. |  |
| **3** | Дизель Пол М., Мак-Кинли Уильям Р. Поведение человека в организации. - М., 1993. |  |
| **4** | Гвишиани Д. М. Организация и управление. - М., 1972. |  |
| **5** | Бурдянский И. М. Научная организация труда. - Л., 1925. |  |
| **6** | Вейл П. Искусство менеджмента./Пер. с англ. - М.: Новости,1993. |  |
| **7** | Витке. Н. Организация и одиночный работник//Вопросы организации и управления. - М.,1922. № 3. |  |
| **8** | Диспут о Тейлоре//Юридический вестник. 1915. Кн. IX. |  |
| **9** | Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя - практика. - М.: Дело ЛТД,1994 |  |
| **10** | Картавый М. А., Нехашкин А. Н. Методологические принципы формирования российского менеджмента//Менеджмент в России и за рубежом. 1999. № 3 |  |
| **11** | Брагинский Л. По Югу СССР//Организация труда. 1924. № 5 |  |
| **12** | Кравченко А. И. История менеджмента: Учебное пособие для студентов вузов. - М.: Академический Проект, 2002. |  |
| **13** | Баринов В. А., Голобокова Г. М., Юл-Бин М. Менеджмент (Учебно-методическое пособие) - Магадан , 1997. |  |