**Модели обдумывания управленческих проблем**

Владимир Викторович Глyxoв, доктор экономических наук, профессор, проректор по учебной работе Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

Необходимость принимать решения пронизывает все, что делает управляющий, когда формулирует цели и добивается их достижения. Принятие решения — составная часть любой управленческой функции. Процесс обдумывания может представлять трудность для отдельного человека или группы в целом. В такой ситуации следует использовать типовые схемы интеллектуального анализа: сортировку вариантов и конкретизацию их причин, прогнозирование и анализ необходимых действий, выработку рекомендаций к действиям, выделение основных и вспомогательных характеристик проблемы, разделение проблемы на части.

Оперативный менеджер — это руководитель, непосредственно, практически осуществляющий организацию процесса, способный быстро исправить или направить ход дел.

Интеллект — относительно устойчивая структура умственных способностей. В разных психологических концепциях интеллект отождествляется с системой умственных операций, со стилем и стратегией решения проблем, с эффективностью адаптации к различным обстоятельствам жизни. Важнейшими характеристиками интеллекта являются:

глубина (способность проникать в сущность вещей и явлений, понимать причины, глубинные закономерности);

критичность (объективная оценка предметов и явлений, желание подвергнуть сомнению гипотезы и решения);

гибкость (способность переключаться с одной идеи на другую, в том числе противоположную собственной);

широта ума (способность видеть проблему широко, во взаимосвязи с другими явлениями);

быстрота (скорость решения задач, способность вырабатывать много идей);

оригинальность (способность создавать новые идеи, отличные от общепринятых);

пытливость (потребность всегда находить наилучшее решение).

Основной инструмент интеллекта — мышление — процесс познавательной деятельности человека, установление связей и отношений между познаваемыми объектами. Для мышления выделяют операции, виды и формы.

В качестве операций мышления выделяют:

сравнение — сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними;

анализ — мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства;

синтез — мысленное объединение частей или свойств в единое целое;

обобщение — мысленное объединение предметов и явлений по их общим и существенным признакам;

абстрагирование — выделение одних признаков и отвлечение от других.

Виды мышления различают по четырем основаниям:

по форме (наглядно-действенное, наглядно-образное, абстрактно-логическое);

по характеру задач (теоретическое, практическое);

по степени развернутости (дискурсивное, интуитивное);

по степени новизны и оригинальности (нетворческое, творческое).

Говоря о форме мышления, выделяют:

понятие — форму мышления, отражающую существенные свойства, связи и отношения предметов и явлений, выраженную словом или группой слов;

суждение — утверждение или отрицание чего-либо (различают истинное и ложное суждение);

умозаключение — форма мышления, при которой на основе нескольких суждений делается определенный вывод (различают дедуктивные, индуктивные, умозаключения по аналогии).

Процесс обдумывания может представлять трудность для отдельного человека или группы в целом. В такой ситуации следует использовать типовые схемы интеллектуального анализа: сортировку вариантов и конкретизацию их причин, прогнозирование и анализ необходимых действий, выработку рекомендаций к действиям, выделение основных и вспомогательных характеристик проблемы, разделение проблемы на части.

При рассуждениях можно использовать вспомогательные вопросы.

Первый этап:

Что случилось?

Каковы симптомы?

Что вас не устраивает?

Какая ситуация предпочтительнее?

Второй этап:

Рассортируйте симптомы.

Отметьте, чего не хватает.

Выделите помехи.

Согласуйте интересы.

Третий этап:

Что делать?

Возможные стратегии?

Что явится идеальным результатом?

Четвертый этап:

Каковы конкретные шаги?

Каковы реальные результаты?

Процессу обдумывания могут помочь вопросы типа: возможно ли упрощение, что напоминает данная ситуация, имеются ли аналогии, имелись ли в прошлом подобные ситуации, возможно ли изменение порядка, с чем можно соединить, возможно ли изменение срока или качества, что можно сжать или уплотнить, чем можно заменить, чем вы рискуете, чем вы располагаете, какие есть варианты?

Исследуйте проблему с разных точек зрения и добейтесь полного понимания всех ее особенностей. Умение принимать решения необходимо каждому человеку, но особенно важно иметь это качество руководителю. Необходимость принимать решения пронизывает все, что делает управляющий, когда формулирует цели и добивается их достижения. Принятие решения — составная часть любой управленческой функции.

При принятии решения следует помнить простые правила:

Выбор есть всегда.

Если рассмотреть проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя как часть этой проблемы.

Представьте себе минусы и плюсы каждого варианта. Минусы — это плата за плюсы варианта.

Не сравнивайте минусы принятого варианта с плюсами отвергнутого.

Ключи к разгадке проблемы — в ней самой. Специфические черты проблемы — это ключи к ее решению.

Риск при выборе неизбежен.

Реализовать два варианта невозможно. Чем-то придется жертвовать.

Обсуждая свою проблему, помни, что голос собеседника совещательный.

Не возвращайся на полпути. Начал дело — иди до конца.

Типовые модели процесса обдумывания проблемы

Модель семикратного поиска

Анализируется проблемная ситуация, формулируется общая постановка задачи, собирается информация.

Проводится анализ аналогичных объектов и прототипов.

Уточняется формулировка задачи.

Выдвигаются различные идеи по решению проблемы.

Выдвигаются ограничения по реализации вариантов решений.

Оцениваются варианты решений.

Отбираются наиболее предпочтительные варианты решения проблемы.

Модель «Lots» — схема обсуждения проблем

Обсуждение существующего варианта.

Обсуждение стратегии.

Выработка долгосрочных целей.

Выработка краткосрочных целей.

Обсуждение ресурсного обеспечения.

Обсуждение кадрового потенциала.

Выработка планов развития.

Обсуждение вариантов организации.

Выработка вариантов отчетности и анализа.

Модель «МакКинзи» — последовательность осмысления проблем

Оценка стратегии.

Оценка навыков (сильных и слабых).

Оценка общепризнанных ценностей.

Оценка структуры.

Оценка организационных систем.

Оценка кадров.

Оценка действий.

Модель «Атака на разрыв желаемой и прогнозируемой деятельности» — способ осмысления проблем

Формулировка целей.

Прогноз динамики показателей.

Выявление несовпадения между целями и прогнозом.

Формулировка альтернатив инвестиций и деловой стратегии.

Определение потребности в ресурсах.

Возврат к п. 1.