

УДК 658.5.012.14

Р.И.Рогова (3 курс, каф. СиП), Н.Н.Кудрина, к.п.н., доц.

## ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ И ИХ ОЦЕНКА

В настоящее время диагностика управленческих проблем и их оценка является предметом изучения менеджмента и исследуется в разделе «Принятие решений».

Решение проблем, как и управление, – процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не только о решении, но и обо всем связанном с ним и проистекающим из него. Процесс решения проблемы обычно происходит в пять этапов, хотя фактическое число этапов часто определяется самой проблемой. Диагностика проблемы является одним из важнейших этапов рационального решения проблемы.

Первый шаг на пути решения проблемы – определение, или диагноз, полный и правильный. Существует два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. К сожалению, руководители часто рассматривают в качестве проблем *только* ситуации, в которых что-то должно было произойти, но не произошло. Однако, как проблему надо рассматривать также потенциальную *возможность*.

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве и т.д. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому правильно определить проблему значит наполовину ее решить. Диагноз проблемы часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы – осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие «симптом» употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации – низкие прибыли, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты и большая текучесть кадров. Обычно эти симптомы дополняют друг друга и часто неразлучны (например, чрезмерные издержки и низкая прибыль).

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применимо к управлению. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации.

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее – компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения проблемы. Руководители часто страдают от избытка не относящейся к делу информации.

Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией, и не менее важно уметь отделять одну от другой. Релевантная информация (relevant (англ.) – относящийся к делу) – это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени.

Поскольку релевантная информация – основа решения, естественно, надо добиваться, чтобы она была максимально точна и соответствовала проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающе точную информацию по проблеме. Психологические факторы всегда несколько искажают информацию.

Сам факт существования проблемы может порождать стрессы и беспокойства, которые значительно усиливают искажения.

Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководитель не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник. Полученная при этом информация в такой же мере полезна для принятия решения, как просьба пациента к врачу подправить показания рентгеновского аппарата, потому что он не может позволить себе лечь на операцию. Это подчеркивает также необходимость хороших взаимоотношений в организации.