

Глава 2. АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

Как уже упоминалось ранее, проблемы в деятельности предприятия бывают большие и малые. Решение текущих проблем оставим менеджерам разного уровня и сосредоточимся на самых важных, которые необходимо всесторонне рассмотреть и найти рациональное решение.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности ее решения. Проблема возникает тогда, когда полученные предприятием результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты его деятельности требуют улучшения (рис. 5).

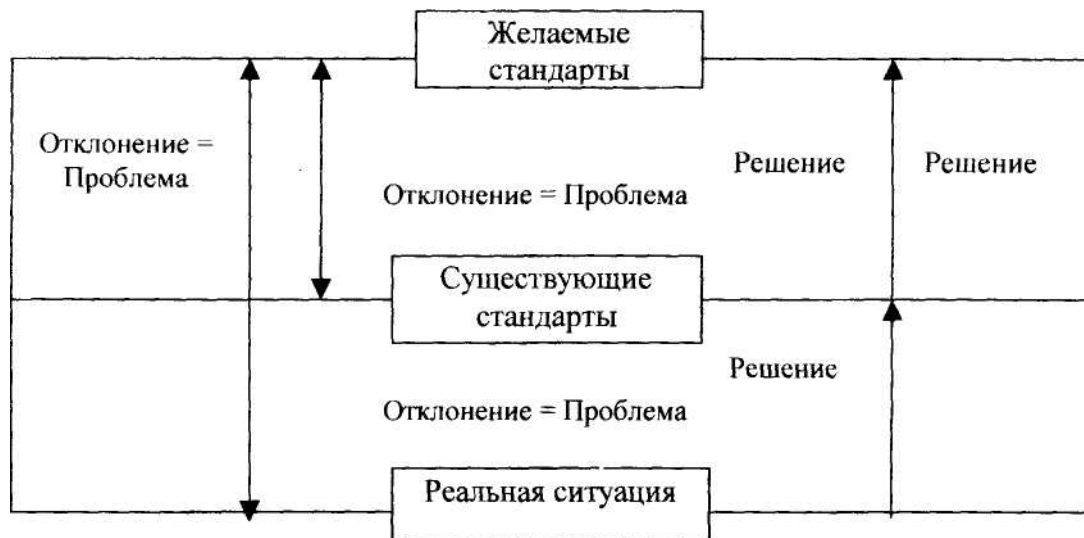


Рис. 5. Проблема как разница между существующим и желаемым положениями

Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов (альтернатив). Поэтому процесс решения проблемы обычно представляется как конечное число этапов:

- возникновение проблемы,
- диагностика проблемы,
- формулировка ограничений и критериев для принятия решения и выявление альтернатив,
- выбор наилучшего варианта решения,
- реализация решения,
- оценка результатов и обратная связь.

Рассмотрим весь процесс решения проблем в группе в виде алгоритма, который поможет ее участникам не пропустить те или иные этапы в зависимости от условий постановки проблемы (рис. 6).

Постановка и формулирование проблемы **Постановка и формулирование** Начальные условия для данного этапа - проблема определена или нет.
 постановки проблемы **формулирование** Целевые группы и группы в подразделениях работают с четко определенной проблемой. Именно возникшая проблема является причиной для начала работы такой группы и для ее формирования.

Для кружков качества и команд улучшения работа по решению проблем начинается с выявления (постановки) проблемы.

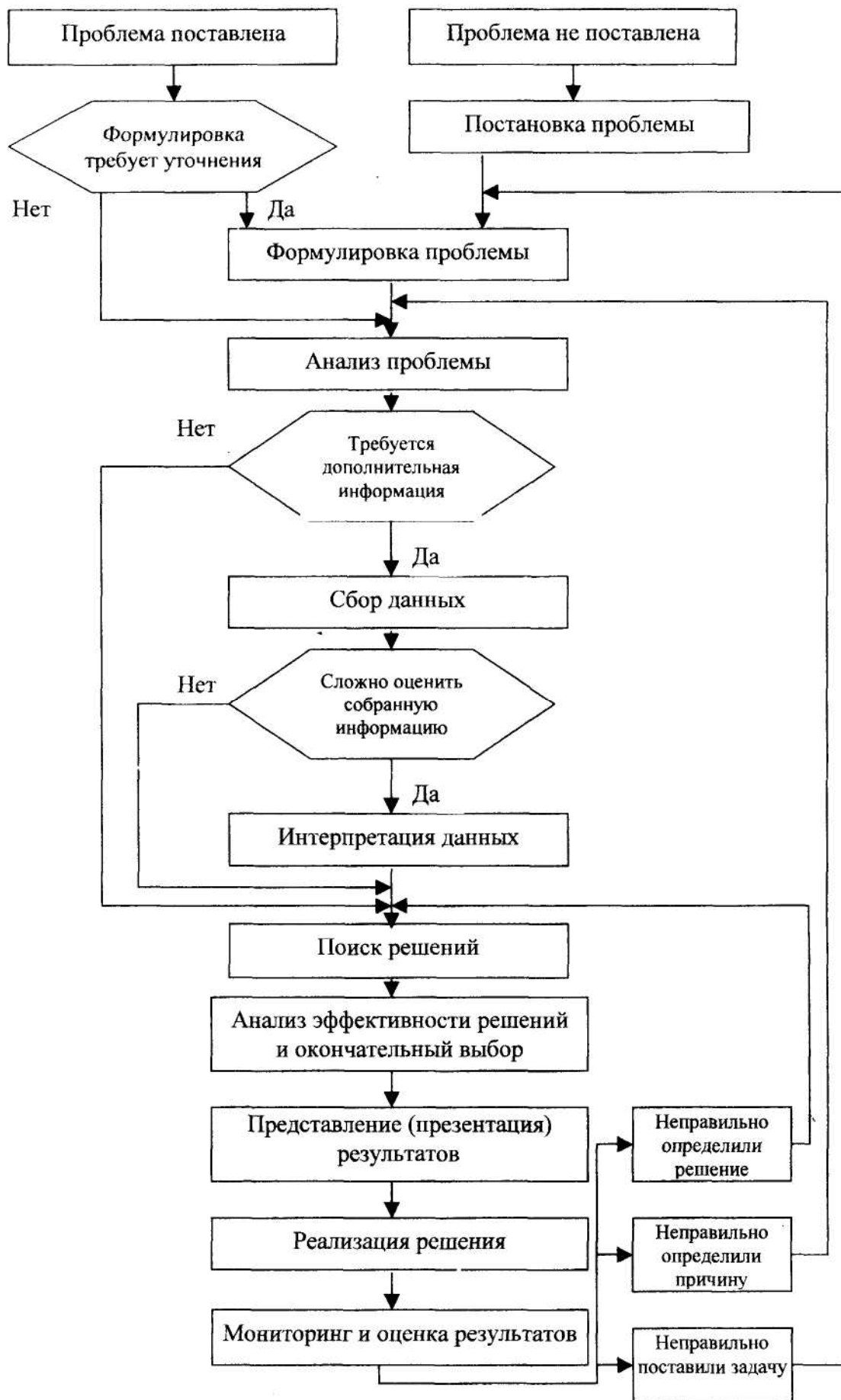


Рис. 6. Общий алгоритм процесса решения проблем в группе

Далее следует четко сформулировать определение проблемы. Иногда это бывает ненужным (т. к. конкретная формулировка проблемы уже определена). Если же проблема только выявлена в процессе обсуждения, то формулирование необходимо провести обязательно, т. к. неправильное понимание проблемы не приведет к эффективным результатам ее решения.

Анализ проблемы **Анализ проблемы** Это обязательный этап в процессе решения проблем для любых вариантов предварительной постановки и формулировании проблемы. Анализ предполагает поиск корней возникновения проблемы, рассмотрение всех причин, вызывающих ее появление.

Сбор информации **Сбор информации** При анализе проблемы выявляется большое множество причин ее появления. Требуется определиться с тем, какие из причин наиболее сильно влияют на проблему. Если определение этих причин поддается количественному измерению (т. е. можно собрать статистические данные о том, как часто эти причины проявляются, или можно определить материальные затраты (или убытки), вызываемые причиной и т. д.), то необходимо собрать дополнительные сведения, чтобы лучше представить картину происходящего. Четко определенные критерии сбора данных часто позволяют выявить новые (невидимые) причины рассматриваемой проблемы.

Интерпретация **Интерпретация** Чаще всего необходимо провести анализ собранных данных, чтобы сделать определенные выводы. Этот этап может быть последовательным в пределах всего процесса решения проблем так и начальной стадией (постановкой проблемы). Такой вариант может быть на тех предприятиях, где применяются методы управленческого учета или работает система менеджмента качества. В этом случае данные обо всех важнейших процессах предприятия собираются постоянно в различных критических точках и затем проводится их анализ (интерпретация). В случае появления каких-либо отклонений встает вопрос о нарушении процесса и возникновении проблемы.

Поиск решений **Поиск решений** На данном этапе важно найти и рассмотреть все возможные варианты решения проблемы. Чем больше этих вариантов будет рассмотрено, тем лучше. Одновременно следует определить ограничения для реализации решения на данном предприятии (материальные возможности, наличие квалифицированных кадров, наличие острой конкуренции, законы и этические соображения и т. д.).

Задача данного этапа - выявить наиболее реалистичные альтернативные решения проблемы и предварительно оценить их. Для сопоставления решений необходимо найти наиболее важные стандарты (или критерии), относительно которых можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной проблемы.

Анализ эффективности решений **Анализ эффективности** На этом этапе необходимо помнить о том, что главный принцип успешного решения проблемы - это опора на факты, а не на предположения. Следует оценить все оставшиеся после предварительного обсуждения на предыдущем этапе, применив к ним одинаковые, наиболее

важные критерии. При анализе альтернатив следует учитывать такие критерии, как затраты на реализацию, срок осуществления решения и его эффективность, а также влияние данного решения на дальнейшее развитие предприятия.

Представление (презентация) результатов **Представление (презентация) результатов** Так как над процессом решения проблемы работала целая группа специалистов, то этот этап необходим, чтобы оценить целесообразность ее деятельности и получить одобрение руководства по реализации принятого решения, т. е. внедрения его в производство. Группа должна с учетом основных правил проведения презентаций подготовить и представить результаты руководству. Руководство предприятием может принять два решения: одобрить или не одобрить предложенный проект. В случае одобрения группа приступает к реализации решения. Если проект решения руководством не одобрен вследствие недостаточной проработки проблемы, то или группа должна вернуться к рассмотрению вариантов решения и рассмотреть все ранее отвергнутые альтернативы, или проект закрывается.

Реализация решения **Реализация решения** В зависимости от значимости и объема принятое решение может быть реализовано либо отдельными специалистами, либо специально созданной проектной группой. Особенность данного этапа состоит в том, что к работе по реализации решения могут привлекаться специалисты, не состоящие в группе. Но члены группы по решению проблем должны обязательно принимать участие в осуществлении проекта и контролировать ход его выполнения.

Мониторинг и оценка результатов **Мониторинг и оценка** В процессе реализации проекта следует постоянно контролировать ход результатов данного процесса на предмет его соответствия запланированным показателям. Следует определить показатели (измерители), на основании которых можно судить о результативности реализуемого решениями при необходимости корректировать ход процесса. Необходимо корректировать процесс по любым и мелким, и крупным отклонениям, таким, как неправильное определение задачи, причины или решения.

В реализации данного этапа группа должна принимать активное участие, т. к. никто, кроме ее участников, не знает так хорошо существо рассматриваемой проблемы.

Следует заметить, что фактическое число этапов определяется самой проблемой и условиями, ее сопровождающими. Это относится и к начальным условиям работы группы:

- проблема уже сформулирована, и группе предстоит найти ее решение,
- проблема выявлена на основании каких-либо статистических, маркетинговых или иных данных,
- группе предстоит рассмотреть от начала до конца проблему, от решения которой зависит вся дальнейшая деятельность предприятия,
- для решения не требуется сбора данных или интерпретации их вследствие специфики проблемы и т. д.