



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra



Проект «ИУВР-Фергана»

Торіс 8.5. Как принимать компетентные управленческие решения

Мирзаев Н.Н.,
НИЦ МКВК, к.т.н.

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

1-й этап. Построение объективной информационной модели актуального состояния объекта управления на момент принятия управленческого решения
(описательная модель, позволяет ответить на вопрос «Что есть?»).

- ◆ Основными причинами принятия некомпетентного управленческого решения являются:
 - Наличие искаженной, поверхностной или необъективной информации об объекте управления;
 - Отсутствие информации о тенденциях развития объекта управления и его движущих силах.
- ◆ Прежде чем принять управленческое решение, необходимо собрать соответствующую информацию об объекте управления. Чем более объективно и всесторонне будет произведена оценка состояния объекта управления, тем более конфликтным и менее конфликтным будет принятое решение, и наоборот.

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

2-й этап. Выяснение системы причин, по которым объект управления оказался в таком состоянии (объяснительная модель, позволяет ответить на вопрос «Почему так?»).

- ◆ **Чем правильнее выявлены причины в их взаимодействии, тем точнее воздействие на движущие силы развития объекта управления.**
- ◆ **Определяя причины сложившегося положения, важно вскрыть их систему и определить ключевые, главные и второстепенные.**
- ◆ **Важно также определить, на какие из них возможно наиболее существенное влияние.**

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

3-й этап. Прогноз развития объекта управления
(прогностическая модель, позволяющая ответить на вопрос «Что будет?»).

- ◆ Прогноз осуществляется при условии невмешательства в процесс развития объекта управления и сохранения имеющихся тенденций развития.
- ◆ Рекомендуется рассматривать три основных варианта будущих изменений в объекте управления:
 - Возможный наилучший вариант, - при благоприятном стечении обстоятельств;
 - Возможный наихудший вариант развития событий;
 - Наиболее вероятный вариант, с учетом реальных возможностей воздействия

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

«...для того, кто не знает, в какую гавань плывет, нет попутного ветра».

4-й этап. Ясное представление желаемого состояния объекта управления после принятия управленческого решения (модель целей, позволяющей ответить на вопрос «Чего хотим?»).



Уровни целей:

- Долгосрочные (стратегические).
- Промежуточные (оперативные).
- Ближайшие (тактические).

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

«...для того, кто не знает, в какую гавань плывет, нет попутного ветра».

- ❖ Во избежание превращения целей в декларации, необходимо также разработать критерии достижения целей всех уровней.
- ❖ Прогноз возможных последствий принятия того или иного управленческого решения (ближайшие и перспективные, прямые и косвенные последствия) является исключительно важным моментом, должен предшествовать принятию управленческого решения.

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

5-й этап. Принятие управленческого решения (управленческая модель, должна дать ответ на вопрос «Что делать?»).

◆ Данный этап многие воспринимают как завершающий, однако это касается лишь процесса **подготовки оптимального решения, включая его принятие.** Связанные с разработкой проектов решений аспекты управленческой деятельности включают еще 4 этапа.

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

6-й этап. Создание необходимых условий для успешного выполнения решения (управленческая модель, должна ответить на вопрос «Как делать?»).

- ◆ Необходимо проработать систему мероприятий, способствующей успешному выполнению решения с учетом располагаемых средств:
 - времени,
 - ресурсов,
 - методов и технологий, прочих условий.

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

7-й этап. Претворение принятого решения в жизнь.

- ◆ **Наиболее сложный и наименее изученный этап управленческой деятельности. Принятие правильного управленческого решения не является гарантией его автоматического выполнения. В ходе реализации управленческого решения возникают ситуации, требующие корректировки, пересмотра или, что не исключено, принятия принципиально иного решения.**

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

**8-й этап. Оценка результатов деятельности
по принятому решению.**



**Объективная оценка результатов деятельности
сводит к минимуму вероятность возникновения
конфликта.**

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

Способы оценки результатов деятельности:

- **«Результат - цель»:** «что не сделано по сравнению с намеченным»;
- **«Результат - начало»:** «что сделано»;
- **«Результат - другие»:** «как у других»;
- **«Результат - нормативы».** Достигнутые результаты оцениваются в сравнении с требованиями нормативных документов, предъявляемыми к объему и качеству работы;
- **«Результат - идеал».** Степень решения проблемы (реальное положение дел) сравнивается с возможным идеальным решением проблемы

Основные этапы подготовки компетентного управленческого решения

9-й этап. Принятие решения на продолжение или прекращение проведения мероприятий по принятому ранее решению;

10-й этап. Обобщение полученного опыта.

- ◆ Обучение на собственном опыте не всегда приемлемо, но является одним из наиболее результативных способов совершенствования деятельности руководителя любого ранга. Оно полезно также для подчиненных.
- ◆ Исследования показывают, что грамотное с психологической точки зрения руководство, объективная оценка им результатов деятельности зачастую зависимых от них людей могут предотвратить значительное число конфликтов между ними.

Психологические причины некомпетентных решений:

1. Низкое качество обоснования управленческих решений.

В реальной жизни абсолютное большинство управленческих решений не обосновываются, либо обоснование плохое. Как правило, решения принимаются на основе описательной модели («Что есть?») и сразу предлагается система мероприятий по управлению тем или иным процессом. Понимание неправильности принятого решения приходит с наступлением негативных последствий.

Психологические причины некомпетентных решений:

2. Ярко выраженный технократический подход к управлению коллективом, унаследованный от прежних времен.

- ◆ В процессе подготовки управленческого решения большинство руководителей разных уровней не считают нужным поставить в центр человека – главного системообразующего фактора социального управления. Советская система образования практически не предусматривала подготовку управленцев, они вырастали сами, решая крупные производственные задачи.
- ◆ По мнению экспертов, технократический подход в управлении социальными системами еще некоторое время будет преобладать над гуманистическим. По некоторым данным, до 80% высшего управленческого персонала различных предприятий развитых стран Запада имеют гуманитарную подготовку, в бывшем Союзе ССР примерно такой же процент руководителей министерств, ведомств, предприятий и организаций не имели гуманитарного образования.

Психологические причины некомпетентных решений:

3. Волюнтаризм

- ◆ По мнению аналитиков, основанному на результатах многочисленных исследований, волюнтаризм присущ значительному числу отечественных руководителей.
- ◆ Проявления волюнтаризма разнообразны - от принятия решений о радикальных преобразованиях объектов и систем управления, которые недостаточно хорошо изучены, до присущего им смутного представления о правовых последствиях принимаемых решений и игнорирования интересов других людей и социальных групп.
- ◆ Как правило, у таких руководителей волевой компонент принятия решения доминирует над информационно-аналитическим, а интересы личные и приближенной группы людей – над интересами других членов социальной группы. Волюнтаризм выступает причиной многих конфликтов всех уровней управления.

A large, powerful blue wave is crashing over a surfer. The surfer is on a red and yellow surfboard, riding the base of the wave. The water is a deep blue, and the wave is breaking into white foam. The sky is a clear, light blue.

Спасибо за внимание

Thank you for your attention

РАХМАТИ КАЛОН