

ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УР

1. ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ УР



РЕШЕНИИ

ПОТРЕБНОСТЬ В ПРИНЯТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ АССОЦИИРУЕТСЯ ЛИБО С ПРОБЛЕМОЙ, ЛИБО С БЛАГОПРИЯТНОЙ ВОЗМОЖНОСТЬЮ.

ПРОБЛЕМА ВОЗНИКАЕТ ТОГДА, КОГДА РЕАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ОКАЗЫВАЮТСЯ НИЖЕ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ, А ЗНАЧИТ, КАКИЕ-ТО ПРОЕКТЫ ЕЕ РАБОТЫ ТРЕБУЮТ УЛУЧШЕНИЯ.

ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЯВЛЯЕТСЯ ТОГДА, КОГДА РУКОВОДИТЕЛЬ ВИДИТ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ, ПРЕВОСХОДЯЩИХ ТЕКУЩИЕ.



Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса разработки управленческого решения и требует слежения за параметрами внутренней и внешней среды, заслуживающими внимания руководителя.

Источниками информации для осознания потребности в управленческом решении являются:

- *финансовые отчеты,*
- *оперативные сводки,*
- *неофициальные источники,*
- *мнения о состоянии текущих дел других руководителей и специалистов, а также их советы.*



2 ЭТАП. ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ СИТУАЦИИ

ПОСЛЕ ТОГО КАК ПРОБЛЕМА ИЛИ ВОЗМОЖНОСТИ ПРИВЛЕКАЕТ ВНИМАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ, ВОЗНИКАЕТ НЕОБХОДИМОСТЬ РАЗОБРАТЬСЯ В ДЕТАЛЯХ СИТУАЦИИ.

ДИАГНОЗ - ЭТО ЭТАП РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ, НА КОТОРОМ РУКОВОДИТЕЛЬ АНАЛИЗИРУЕТ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ СВЯЗИ КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ.

НЕ СТОИТ СРАЗУ ЖЕ ПЕРЕХОДИТЬ К РАЗРАБОТКЕ ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ БЕЗ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОГО ТЩАТЕЛЬНОГО ИЗУЧЕНИЯ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ.



- НАСКОЛЬКО СИЛЬНО СОСТОЯНИЕ НЕУСТОЙЧИВОСТИ, В КОТОРОМ ОКАЗАЛАСЬ КОМПАНИЯ?
- КОГДА ЭТО ПРОИЗОШЛО?
- ГДЕ ЭТО ПРОИЗОШЛО?
- КАК ОНО ВОЗНИКЛО?
- С КЕМ ЭТО ПРОИЗОШЛО?
- НАСКОЛЬКО ОПЕРАТИВНО СЛЕДУЕТ УСТРАНИТЬ ПРОБЛЕМУ?
- В ЧЕМ СОСТОЯТ ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫЕ ВЗАИМОСВЯЗИ?
- КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ ПРИВЕЛИ К НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫМ РЕЗУЛЬТАТАМ?

ОТВЕТЫ НА ТАКИЕ ВОПРОСЫ ПОМОГАЮТ ЛУЧШЕ ПОНЯТЬ, ЧТО ПРОИЗОШЛО В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ И ПОЧЕМУ.



ПАТРИКЕТ, ГРУКОВОДИТЕЛИ СЕНЕКАЕ
MOTORS ПЫТАЮТСЯ ДИАГНОСТИРОВАТЬ
БАЗОВЫЕ ПРИЧИНЫ НЕДАВНИХ НЕУДАЧ
КОМПАНИИ.

ПРОБЛЕМА ЯВЛЯЕТСЯ НЕОТЛОЖНОЙ, ТАК
КАК:

- СБЫТ,
- ПРИБЫЛИ,
- РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ
- И КУРСОВАЯ ЦЕНА АКЦИЙ СНИЖАЮТСЯ,
- А САМА ГИГАНТСКАЯ КОРПОРАЦИЯ
НАХОДИТСЯ НА ГРАНИ БАНКРОТСТВА.



Руководители исследуют разнообразные проблемы, с которыми сталкивается **GM**, выясняют характер снижения основных показателей и рассматривают взаимосвязь между различными факторами, такими как:

- *ИЗМЕНЕНИЕ ВКУСОВ ПОКУПАТЕЛЕЙ,*
- *РОСТ ЦЕН НА БЕНЗИН, ДЕЛАЮЩИЙ БОЛЬШИЕ МАШИНЫ МЕНЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМИ,*
- *ОБОСТРЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ И РОСТ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА МАШИН В СТРАНАХ С НИЗКИМ УРОВНЕМ ЗАРПЛАТЫ, ТАКИХ КАК КИТАЙ,,*
- *НАЛИЧИЕ ИЗБЫТОЧНЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ И ВЫСОКИЕ ИЗДЕРЖКИ,*
- *ПЛОХОЕ ЦЕНТРАЛИЗОВАННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И*
- *НЕЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЯ,*



3 ЭТАП. РАЗРАБОТКА ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

ПОСЛЕ ТОГО КАК ПРОБЛЕМА ИЛИ
ВОЗМОЖНОСТЬ ОСОЗНАЕТСЯ И
АНАЛИЗИРУЕТСЯ, РУКОВОДИТЕЛЬ
НАЧИНАЕТ РАССМАТРИВАТЬ ВАРИАНТЫ
БУДУЩИХ ДЕЙСТВИЙ.


*СОДЕРЖАНИЕ ДАННОГО ЭТАПА - ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В
ГЕНЕРИРОВАНИИ ВОЗМОЖНЫХ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, КОТОРЫЕ БУДУТ ОТВЕЧАТЬ
ПОТРЕБНОСТЯМ СИТУАЦИИ И УСТРАНЯТЬ ВЫЯВЛЕННЫЕ
НЕДОРАБОТКИ.*



УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ.


ДЛЯ ПРОГРАММИРУЕМЫХ РЕШЕНИЙ, КОТОРЫЕ ВОЗНИКАЮТ В ОТВЕТ НА РЕГУЛЯРНО ПОВТОРЯЮЩИЕСЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ (ТЕКУЩИЕ) ПРОБЛЕМЫ, ПОИСКИ ОСУЩЕСТВИМЫХ ВАРИАНТОВ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НЕ ВЫЗЫВАЕТ ЗАТРУДНЕНИЙ, ПОСКОЛЬКУ ФАКТИЧЕСКИ ОНИ УЖЕ ПРЕДУСМОТРЕНЫ ПРАВИЛАМИ И ПРОЦЕДУРАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

ОДНАКО НЕПРОГРАММИРУЕМЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПРИНИМАЮТСЯ В ОТВЕТ НА ВОЗНИКНОВЕНИЕ УНИКАЛЬНЫХ СИТУАЦИЙ, ТРЕБУЮТ ВЫРАБОТКИ НОВОГО КУРСА ДЕЙСТВИЙ.



*ДЛЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ,
ПРИНИМАЕМЫХ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, РУКОВОДИТЕЛИ МОГУТ
РАЗРАБОТАТЬ ТОЛЬКО ОДНО ИЛИ ДВА СПЕЦИАЛЬНЫХ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯ, КОТОРЫЕ ПОЗВОЛЯТ
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОБЛЕМОЙ.*

*АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ
МОГУТ РАССМАТРИВАТЬСЯ КАК ИНСТРУМЕНТЫ
СОКРАЩЕНИЯ РАСХОЖДЕНИЯ МЕЖДУ ТЕКУЩИМИ И
ЖЕЛАЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИИ.*



НАПРИМЕР, ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ
РУКОВОДИТЕЛИ **MCDONALD'S** РАССМАТРИВАЛИ ТАКИЕ
ВАРИАНТЫ, КАК

- ИСПОЛЬЗОВАНИЕ "МНИМЫХ" ПОКУПАТЕЛЕЙ И ПРОВЕДЕНИЕ ВНЕЗАПНЫХ ПРОВЕРОК ДЛЯ УЛУЧШЕНИЯ КАЧЕСТВА БЛЮД И УРОВНЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ;
- МОТИВИРОВАНИЕ К ИНВЕСТИРОВАНИЮ СРЕДСТВ В НОВОЕ ОБОРУДОВАНИЕ И НОВЫЕ ПРОГРАММЫ;
- ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ И РАЗРАБОТОК ЗА ПРЕДЕЛАМИ ОПЫТНОЙ КУХНИ-ЛАБОРАТОРИИ И СТИМУЛИРОВАНИЕ К РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ БЛЮД;
- ЗАКРЫТИЕ НЕКОТОРЫХ ТОРГОВЫХ ТОЧЕК ДЛЯ ИСКЛЮЧЕНИЯ ВОЗМОЖНОСТИ КАННИБАЛИЗАЦИИ СОБСТВЕННЫХ ПРОДАЖ, ТО ЕСТЬ НЕГАТИВНОГО ВЛИЯНИЯ ПРОДАЖ ОДНОГО ТОВАРА В УЩЕРБ ДРУГОМУ ТОВАРУ В ПРЕДЕЛАХ ОДНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ И БРЕНДА.

УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

ПОСЛЕ РАЗРАБОТКИ НЕСКОЛЬКИХ ОСУЩЕСТВИМЫХ ВАРИАНТОВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ИЗ НИХ НУЖНО ВЫБРАТЬ КАКОЙ-ТО ОДИН.

ЭТОТ ЭТАП ПРЕДУСМАТРИВАЕТ ВЫБОР НАИБОЛЕЕ МНОГО ОБЕЩАЮЩЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ИЗ НЕСКОЛЬКИХ ВОЗМОЖНЫХ СПОСОБОВ ДЕЙСТВИЙ.

НАИЛУЧШИМ ВАРИАНТОМ ЯВЛЯЕТСЯ ТОТ, КОТОРЫЙ ОБЕСПЕЧИВАЕТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩЕЕ ТЕКУЩИМ ЦЕЛЯМ И ЦЕННОСТЯМ ОРГАНИЗАЦИИ, И ПОЗВОЛЯЕТ ДОБИТЬСЯ ЖЕЛАЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРИ МИНИМАЛЬНЫХ ЗАТРАТАХ РЕСУРСОВ.

РУКОВОДИТЕЛЬ СТАРАЕТСЯ ВЫБРАТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, КОТОРОЕ АССОЦИИРУЕТСЯ С МИНИМАЛЬНЫМ РИСКОМ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ, ХОТЯ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР ВОЗМОЖЕН И ПРИ ОРИЕНТАЦИИ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО НА ЦЕЛИ И ЦЕННОСТИ.



РЕШЕНИЯ ВО МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ
ЛИЧНОСТЬЮ РУКОВОДИТЕЛЯ.

ГОТОВНОСТЬ БРАТЬ НА СЕБЯ
ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ РИСК ПРИ НАЛИЧИИ
ВОЗМОЖНОСТИ ПОЛУЧЕНИЯ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ НАЗЫВАЕТСЯ
СКЛОННОСТЬЮ К РИСКУ.

РЕШЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В КАЖДОМ
КОНКРЕТНОМ СЛУЧАЕ ЗАВИСИТ ОТ
РЕЗУЛЬТАТОВ АНАЛИЗА ПРИБЫЛИ И ИЗДЕРЖЕК,
КОТОРЫЙ МОЖЕТ БЫТЬ ВЫПОЛНЕН ДЛЯ
ЛЮБОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.



5 ЭТАП. РЕАЛИЗАЦИЯ ВЫБРАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

ЭТАП РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ И АДМИНИСТРАТИВНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ И НАВЫКОВ УБЕЖДЕНИЯ ДЛЯ ПРАКТИЧЕСКОГО ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ВЫБРАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.

КОНЕЧНЫЙ УСПЕХ ВЫБРАННОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, УДАСТСЯ ЛИ ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ.

ИНОГДА УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ ТАК И НЕ СТАНОВИТСЯ РЕАЛЬНОСТЬЮ ИЗ-ЗА ТОГО, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЮ НЕ ХВАТАЕТ СИЛ ИЛИ РЕСУРСОВ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ЗАДУМАННОГО.

ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ МОЖЕТ
ПОТРЕБОВАТЬСЯ ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО
СОВЕЩАНИЯ С ЛЮДЬМИ, КОТОРЫХ
ЗАТРАГИВАЕТ ПРИНЯТОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ
РЕШЕНИЕ,

А ЭТО ЗНАЧИТ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН
ОБЛАДАТЬ

- КОММУНИКАТИВНЫМИ НАВЫКАМИ,
- УМЕНИЕМ МОТИВИРОВАТЬ РАБОТНИКОВ И
- ЛИДЕРСКИМИ КАЧЕСТВАМИ.



КОГДА РАБОТНИКИ ВИДЯТ, ЧТО РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ЗАБЫВАЕТ О СВОИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЯХ И СЛЕДИТ ЗА ПРОЦЕССОМ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ, ТО ОНИ СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ СКЛОННЫМИ К ПОЗИТИВНЫМ ДЕЙСТВИЯМ.

ЕСЛИ РУКОВОДИТЕЛЮ НЕ ХВАТАЕТ УМЕНИЯ ИЛИ ЖЕЛАНИЯ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ ПРИНЯТОЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ, ТО ВЫБРАННАЯ АЛЬТЕРНАТИВА НЕ СМОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНА С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ.



6 ЭТАП. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ И ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

НА ЭТАПЕ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛИ СОБИРАЮТ
ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРАЯ ГОВОРИТ ИМ,
НАСКОЛЬКО УСПЕШНО БЫЛО РЕАЛИЗОВАНО
УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ И ПОЗВОЛИЛО ЛИ
ОНО ДОБИТЬСЯ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ.

*ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ИМЕЕТ БОЛЬШОЕ ЗНАЧЕНИЕ, ПОТОМУ ЧТО
ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ЯВЛЯЕТСЯ
БЕСКОНЕЧНЫМ ПРОЦЕССОМ.*



ПРАВИЛА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. **ВОВЛЕКАЙТЕ СОТРУДНИКА В ОБСУЖДЕНИЕ ЕГО ПОСТУПКОВ.**
2. **ДАЙТЕ КОНКРЕТНУЮ «ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ»**
3. **КОНЦЕНТРИРУЙТЕСЬ НА ПОВЕДЕНИИ, НА ЕГО ДЕЙСТВИЯХ К ДЕЛУ, А НЕ ОТНОШЕНИИ К ДЕЛУ.**
4. **ПРЕДПОЛАГАЙТЕ, ЧТО СОТРУДНИК НЕ ОСОЗНАЁТ СУЩЕСТВОВАНИЕ ПРОБЛЕМЫ.**
5. **ДАВАЙТЕ СОТРУДНИКУ ЧЕТКОЕ ПОНИМАНИЕ ТОГО, ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ СДЕЛАНО.**
6. **ПРОВЕРЯЙТЕ ВЫПОЛНЕНИЕ СОТРУДНИКОМ ОГОВОРЕННЫХ ДЕЙСТВИЙ.**
7. **ХВАЛИТЕ СОТРУДНИКА ЗА ИСПРАВЛЕНИЕ ОШИБОК.**




ТАКИМ ОБРАЗОМ, ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ МОЖНО ПРЕДСТАВИТЬ В ВИДЕ КРУГА, ВОКРУГ КОТОРОГО ВРАЩАЮТСЯ ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ:

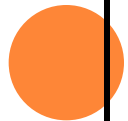


СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ФАЗ И РЕАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЯ

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой
2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации 2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема 2.3. Формулировка проблемы 2.4. Оценка ее важности 2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы 3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта 4.2. Определение области изменения переменных факторов 4.3. Определение требований к решению 4.4. Определение критериев эффективности решения 4.5. Определение ограничений



<p>5. Разработка вариантов решения</p>	<p>5.1. Расчленение задачи на подзадачи 5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче 5.3. Построение моделей и проведение расчетов 5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме 5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче 5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче 5.7. Разработка вариантов решения всей задачи</p>
<p>6. Выбор лучшего варианта</p>	<p>6.1. Анализ эффективности вариантов решения 6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров</p>
<p>7. Корректировка и согласование решения</p>	<p>7.1. Проработка решения с исполнителями 7.2. Согласование решения с функционально-взаимодействующими службами 7.3. Утверждение решения</p>
<p>8. Реализация решения</p>	<p>8.1. Подготовка рабочего плана реализации 8.2. Его реализация 8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации 8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения</p>



Наиболее часто встречаются следующие случаи вмешательства менеджеров:

- определение круга лиц, участвующих в решении;
- участие ЛПР в его исполнении;
- определение момента решения и его места;
- определение методики и калькуляции решения;
- задание целей и их относительной важности;
- ограничение числа альтернатив;
- привлечение лиц определенной компетентности;
- контроль хода решения;
- предоставление или ограничение информации;
- ссылки на аналогичные решения;
- моральное и материальное воздействие;
- расширение свободы в решениях;
- возложение ответственности за решения.



Само по себе принятие решения есть компромисс.

Принимая решения, необходимо взвешивать суждения о ценности, что включает рассмотрение экономических факторов, технической целесообразности и научной необходимости, а также учитывать социальные и чисто человеческие факторы.

Принять «правильное» решение, – значит выбрать такую альтернативу из числа возможных, в которой с учетом всех этих разнообразных факторов будет оптимизирована общая ценность.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОШИБКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ.

1. **Естественные (неизбежные) ошибки** – это ошибки в:
 - а) прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.д.;
 - б) оценках ситуации в организации, качества продукции, способностей работников и т.п.;
 - в) непредвиденные, но, в принципе, предвидимые события, последствия собственных действий и т.п.



2. Ошибки предубеждения – это:

- а) неприятие перехода от модели управления "приказ-исполнение" к модели управления "согласование интересов";
- б) стремление все решения согласовывать до получения "идеального" решения или максимальной удовлетворенности всех ключевых сотрудников;
- в) неприязнь к поведенческим технологиям, например, к использованию правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т.п.;
- г) предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников ("ерунда то, что нельзя посчитать");
- д) отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному;
- е) заниженная оценка реального потенциала работников;
- ж) боязнь делегировать ответственность своим подчиненным.



3. Ошибки незнания — к ним относятся:

- а) незнание закономерностей смены стадий развития организаций;
- б) методов формулирования должностных функций;
- в) современных мотивационных систем;
- г) методов анализа ситуации;
- д) управленческих технологий

4. Ошибка неумения это неумение руководителя:

- а) формулировать цели своей фирмы;
- б) доводить общефирменные цели до целей подразделений и работников;
- в) просчитывать свои решения на реализуемость;
- г) планировать многовариантно;
- д) обеспечить фактическое выполнение решений;
- е) использовать индивидуальные особенности работников.



5. Ошибки с несколько сложным названием – дисфункциональные склонности – это:

1. склонность к самоцентризму, т.е. стягиванию максимума решений и проблем организации на себя;
2. демотивирующий стиль руководства, т.е. упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений;
3. "информационная алчность", т.е. стремление знать и контролировать в организации все;
4. дублирование порядка, когда руководители дают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах и т.д.;
5. склонность давать задания, устраивать разборательства «через голову подчиненных руководителей»;



**6. ПЕРЕГРУЗКА ЛУЧШИХ РАБОТНИКОВ ПО ПРИНЦИПУ:
«ГРУЗИТЬ НА ТОГО, КТО ВЕЗЕТ»;**

**7. ПРИВЫЧКА НАЗНАЧАТЬ НЕРЕАЛЬНЫЕ, Т.Е.
«МОБИЛИЗАЦИОННЫЕ» СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЙ;**

**8. ПОСПЕШНОСТЬ В ВЫДАЧЕ ЗАДАНИЙ, ОТЧЕГО У
ПОДЧИНЕННЫХ ВОЗНИКАЕТ УСТАНОВКА: «НЕ ТОРОПИСЬ
ВЫПОЛНЯТЬ - СКОРО ОТМЕНЯТ»;**

**9. НЕОБЯЗАТЕЛЬНОСТЬ НА СЛОВО, ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ
ВЗЯТЫМИ ОБЯЗАТЕЛЬСТВАМИ, ДАННЫМИ ОБЕЩАНИЯМИ И
СВЕДЕНИЯМИ, ЧТО РАЗРУШАЕТ РЕПУТАЦИЮ
РУКОВОДИТЕЛЯ – ЕГО ЦЕННЕЙШИЙ КАПИТАЛ;**

**10. СКЛОННОСТЬ ПОДДАВАТЬСЯ МАНИПУЛИРОВАНИЮ СО
СТОРОНЫ ПОДЧИНЕННЫХ.**



6. И последний тип ошибок это "управленческие иллюзии" — к ним относятся:

- а) вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении — в низкой исполнительской дисциплине, во внешних обстоятельствах, а не в собственных просчетах;
- б) культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала.

