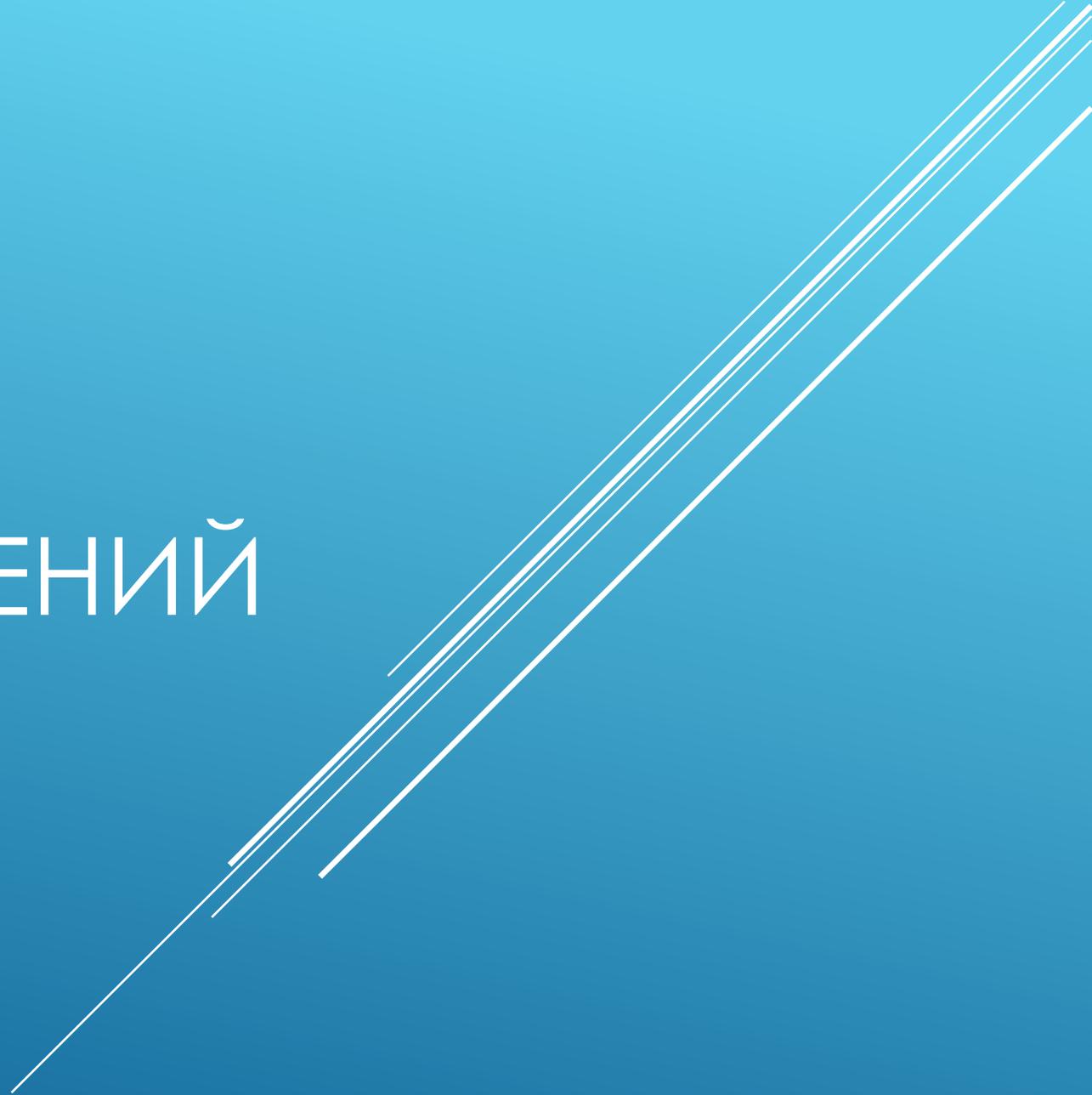


# МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ



- ▶ **Процесс активного мышления** — это привычка. Для выработки такой привычки, как и всякой другой, нужны постоянное внимание и практика. Вот некоторые технические приёмы:
- ▶ — анализ затрат и результатов
- ▶ — выяснение мнения других
- ▶ — метод использования неожиданных мыслей

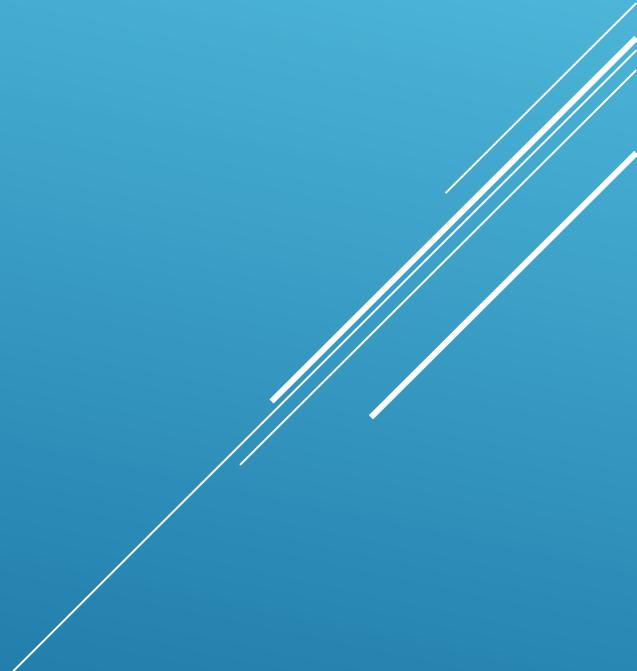
ДЛЯ ЧЕГО НУЖНО АКТИВНОЕ  
МЫШЛЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ.

- ▶ Он применим главным образом к конструированию или улучшению динамических систем. Целью этого технического приема является поиск путей для достижения определенной отдачи от применения одного или большего числа строго определенных факторов в пределах ограниченности ресурсов (включая время и деньги).

## АНАЛИЗ ЗАТРАТ И РЕЗУЛЬТАТОВ

- ▶ Часто изложение кому-либо трудной проблемы, с которой вы столкнулись, помогает кристаллизации ваших мыслей и приближает вас к решению этой проблемы.

ВЫЯСНЕНИЕ МНЕНИЯ ДРУГИХ



- ▶ Руководитель группы излагает какую-либо определенную проблему и просит каждого члена группы с ходу высказать свои соображения по поводу ее решения, не смущаясь при этом выдвижением самых невероятных предположений. Руководитель немедленно записывает все высказывания по мере их поступления, не допуская никакого обсуждения их достоинств и недостатков до тех пор, пока не прекратится поступление новых идей. Группа уверена, что любая мысль, какой бы далекой и глупой она ни казалась, после анализа может внести определенный вклад в уточнение позиции, что, в свою очередь, приблизит практическое решение упомянутой проблемы.

## МЕТОД ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕОЖИДАННЫХ МЫСЛЕЙ

- ▶ **если вы Экстраверт**, то будьте готовы остановиться, даже на полуслове, прежде чем начнете повторяться или затопите все словами; постарайтесь внимательно слушать, что говорят другие, короче говоря, когда возникнет проблема, мысленно поместите перед собой плакат: «Стой, смотри и слушай!».
- ▶ **если вы Интроверт**, то старайтесь быстрее и спонтаннее высказывать мысли, которые приходят вам в голову, не пропуская их предварительно через внутренние фильтры, ничего не исключайте, как слишком тривиальное или незначительное; и не считайте, что чьи-то первые слова — окончательные; хотя вы и не из тех, кто тратит слова попусту, не забывайте, что есть экстраверты, которые думают вслух и их последние слова могут противоречить тому, что они высказали минуту назад. Вы им очень поможете, побуждая к большей ясности и осмысленности

## ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

- ▶ Выделяют 4 уровня принятия решения, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки

Тип решения	Ключевые навыки
Уровень первый: <b>Рутинный</b>	Неукоснительное следование процедуре, правилам инструкций. Разумная оценка ситуации. Контроль.
Уровень второй: <b>Селективный</b>	Установление целей. Планирование. Анализ информации.
Уровень третий: <b>Адаптационный</b>	Идентификация проблем. Систематизированное решение проблем. Создание рабочих групп. Анализ возможного риска.
Уровень четвертый: <b>Инновационный</b>	Творческое управление. Стратегическое планирование.

- ▶ **Рутинные решения** принимаются в соответствии с имеющейся программой, менеджер должен идентифицировать ситуации и взять на себя ответственность за начало определенных действий.
- ▶ **Селективный уровень** предполагает, что руководитель оценивает достоинства целого круга возможных решений и старается выбрать те действия, которые лучше всего подходят к данной проблеме, являются наиболее эффективными, экономичными.
- ▶ **Адаптационные решения** вызывают трудности, так как здесь руководитель ищет новое решение известной проблемы, должен суметь отказаться от привычного, но уже устаревшего подхода к проблеме и выработать творческое решение. Успех руководителя зависит от его личной инициативы и способности сделать прорыв в неизвестное.
- ▶ **Инновационные решения** наиболее сложны, руководителю необходимо найти способы понимать неожиданные и непредсказуемые проблемы и для решения таких проблем требуются новые представления и методы, способность мыслить на новый манер, способность творчески самому решать проблему, обсуждая и используя творческие идеи других специалистов.

- ▶ Этапы принятия управленческого решения
  1. Этап формирования цели
  2. Этап анализа и поиска решений
  3. Этап принятия решений
  4. Этап воздействия
  5. Этап реализации и оценки

