

Модуль 8. Разрешение проблем, принятие решений и делегирование



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике



2



Содействие реформе государственной службы в Кыргызской Республике

Принятие решений



3



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Виды решений

Операционные

Тактические

Стратегические

4



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Человеческий фактор в принятии решений

“Никто не знает, что
происходит в голове человека,
принимающего решение, в
момент выбора.”

Джон Ф. Кеннеди

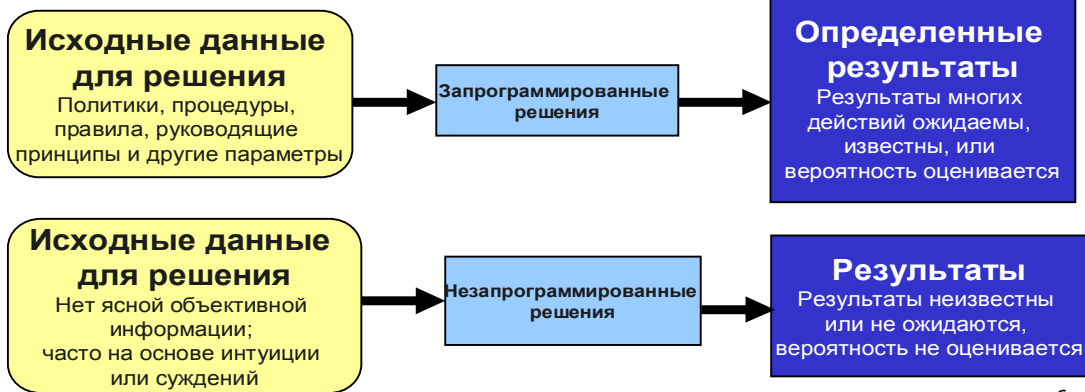
5



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Типы решений

Запрограммированные и незапрограммированные решения



6



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

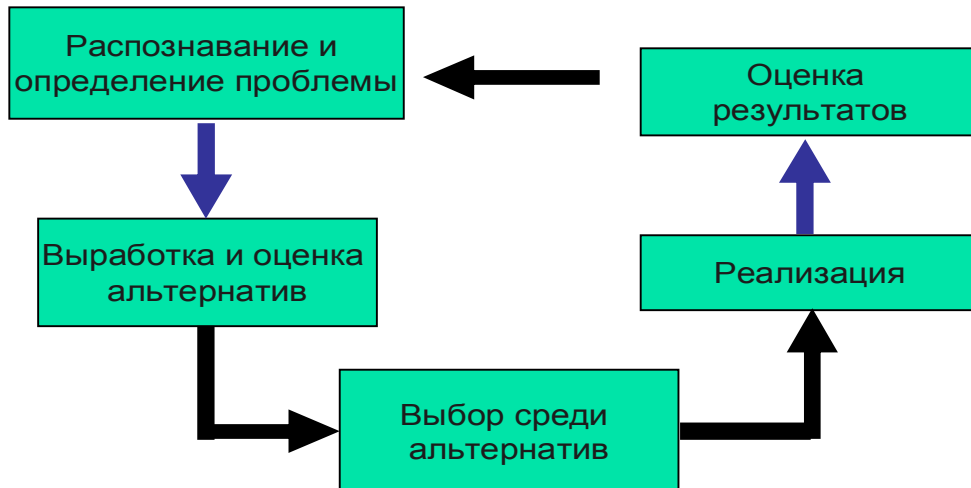
- **Определение комплексных проблем**
- **Проверка вашего понимания проблемы**
- **Расстановка приоритетов в решении проблем**
- **Понимание вашей роли в решении проблемы**

7



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Процесс принятия решения



8



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

1. Определение проблемы

- а. Что заставляет вас думать, что проблема существует?
- б. Где проблема?
- в. Как она проявляется?
- г. Когда возникла проблема?
- д. У кого она возникла? Почему это происходит?
- е. Опишите проблему в пяти предложениях.

9



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

2. Рассмотрите возможные причины проблемы

1. Удивительно, как много вы не знаете о том, о чем вы не знаете
2. Всегда полезно получить вклад от других индивидуумов по очереди
3. Запишите свое мнение и то, что вы услышали от других
4. Что касается того, что вы думаете - может быть проблема исполнения связана с сотрудником - важно получить совет, чтобы проверить свое представление проблемы
5. Опишите причину проблемы, озвучив то, что происходит, где, когда, как, с кем и почему

10



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

3. Определите альтернативы подходов к решению проблемы:

Анализ SWOT
Ситуационный анализ
Мозговой штурм
Анализ PEST

11



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Методы принятия решений

Мозговой штурм



Критика

Ограничения

Синергия

12



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Анализ PEST



13



**Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике**

1. Какие внешние факторы оказывают влияние на организацию?
2. Какие из них наиболее важны в настоящий момент? В последующие годы?

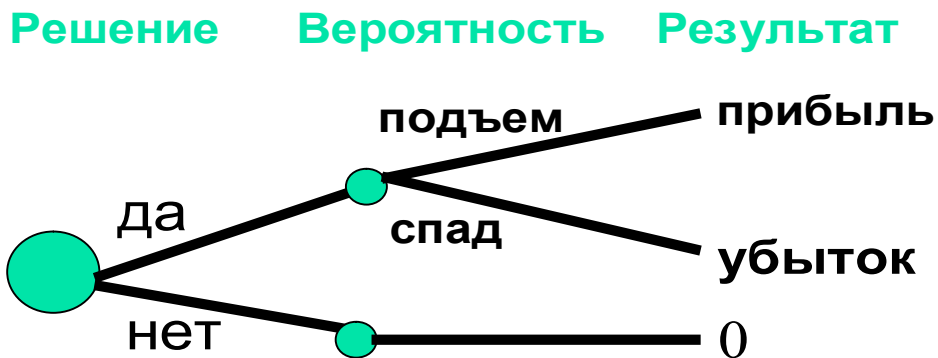
| | |
|--|--|
| <p>Политические/юридические</p> <ul style="list-style-type: none"> •Монополистическое законодательство •Законы о защите окружающей среды •Налоговая политика •Правила внешней торговли •Трудовое законодательство •Стабильность государства | <p>Экономические</p> <ul style="list-style-type: none"> •Деловая цикличность •ВВП тенденции •Процентные ставки •Денежная масса •Инфляция •Безработица •Располагаемый доход •Доступность энергетических ресурсов и цена |
| <p>Социально-культурные</p> <ul style="list-style-type: none"> •Демография населения •Распределение доходов •Социальная мобильность •Изменения в стиле жизни •Отношение к труду и досугу •Потребительство •Уровень образования | <p>Технологические</p> <ul style="list-style-type: none"> •Государственные расходы на исследования •Государственное и промышленное внимание на технологические программы •Новые открытия/разработки •Скорость передачи технологии •Степень устаревания |



**Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике**

Методы принятия решений

Дерево решений





Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Методы принятия решений

Номинальная
группа



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

4. Выберите подход для решения проблемы

При выборе наилучшего подхода, рассмотрите следующее:

- а. Какой из подходов решит проблему на долгий срок?
- б. Какой из подходов наиболее реалистичный на сегодняшний день? Есть ли у вас ресурсы? Доступны ли они? Есть ли у вас достаточное количество времени для использования данного подхода?
- в. Какова степень риска, связанная с каждой альтернативой?



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

5. Спланируйте реализацию наилучшей альтернативы (это будет вашим планом действий)

- а. Внимательно обдумайте: «какова будет ситуация, когда проблема будет решена?»
- б. Какие шаги необходимо предпринять, чтобы реализовать наилучшую альтернативу решения проблемы? Какие системы или процессы должны быть изменены?
- в. Как вы узнаете были ли предприняты шаги или нет? (это будут ваши показатели успеха плана действий)

18



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

- г. Какие ресурсы вам понадобятся в смысле людей, денег и оборудования?
- д. Сколько вам необходимо времени для реализации решения? Составьте график с указанием времени начала и окончания, а также даты получения ожидаемых показателей успеха.
- е. Кто первоначально будет нести ответственность за реализацию плана?
- ж. Запишите ответы на приведенные выше вопросы и рассмотрите это как ваш план действий.
- з. Сообщите о плане тем, кто будет вовлечен в его реализацию и вашему непосредственному руководителю.

19



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

6. Мониторинг реализации плана

Проводите мониторинг показателей успеха:

- а. Видите ли вы то, что вы ожидали бы увидеть от показателей?
- б. Будет ли план реализован согласно графику?

20



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

в. Если плану не следуют, как ожидается, проанализируйте следующее:

- **Был ли план реалистичным?**
- **Достаточно ли ресурсов, чтобы завершить реализацию плана согласно графику?**
- **Следует ли отдать большее предпочтение различным направлениям плана?**
- **Следует ли изменить план?**

21



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

7. Проверьте была ли решена проблема или нет

Один из лучших способов проверить была ли решена проблема или нет - начать обычную деятельность в организации. Все же необходимо рассмотреть:

- a. Какие изменения нужно внести, чтобы избежать таких проблем в будущем? Рассмотрите внесение изменений в политики, процедуры, обучение и т.д.
- б. Плюс, рассмотрите, что вы для себя вынесли из решения этой проблемы. Проанализируйте новые знания, понимание и /или навыки.
- в. Рассмотрите возможность составления краткого отчет, подчеркивающего успех усилий, направленных на решение проблемы, и что вы извлекли из этого в результате. Поделитесь им с руководителем, коллегами и подчиненными.

22



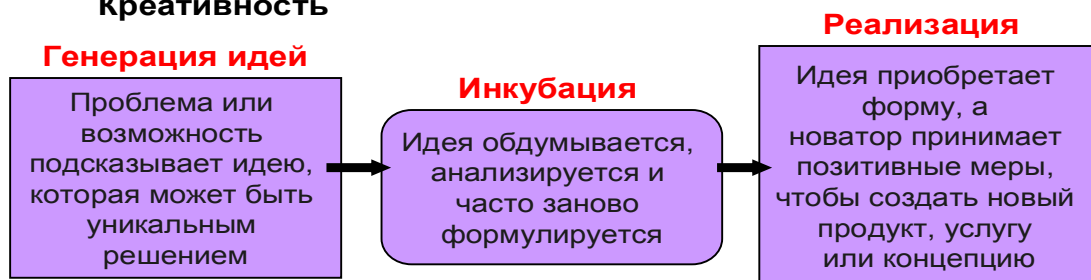
Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

**Что должно присутствовать в
принятии решения?**

Адаптируемость

“Разрубить гордиев узел”

Креативность





Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Ключевые шаги



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Что такое делегирование полномочий?

Позволение кому-то действовать в ваших интересах, чтобы выполнять задания (потреблять ресурсы), которые имеются у вас в наличии

Делегирующий должен иметь полномочия делегировать любому, кому необходимо делегировать, в зависимости от организационных элементов управления (т.е. Политика делегирования организации)



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

В чем проблема существующих механизмов делегирования?

Другой человек обычно ведет себя, как вы, или выдает себя за вас

Нет контроля того, что они могут сделать - все, что можете сделать вы, могут сделать и они

26



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

Каково наилучшее решение?

Делегированный должен действовать под своим собственным именем, не под вашим
- Тогда может вестись полный аудиторский след

Делегированный должен иметь ограниченные полномочия
- Чтобы вы могли делегировать часть своих полномочий

27



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

**Наделение и делегирование полномочий
в организациях**



Владелец
ресурсов



Наделяет
полномочиями

Обладатель
полномочий



Делегирует
полномочия

“Я поручаю данному обладателю полномочий использовать этот ресурс следующими способами”
Подпись «Владелец ресурсов»

“Я делегирую полномочия использовать настоящий ресурс этим ограниченном способом данному конечному пользователю”
Подпись «Обладатель полномочий»

Конечный
пользователь
(Обладатель
Полномочий)



“Могу я
использовать
ресурс?”



Содействие реформе государственной службы
в Кыргызской Республике

**Проверка полномочий в
организациях**



Конечный
пользователь
(Обладатель
Полномочий)

Подает
команду
(Отстаивает
полномочия)

“Пожалуйста, СДЕЛАЙТЕ это”
Подпись «Конечный пользователь»



Верификатор
полномочий



Q. “Является ли этот
пользователь
уполномоченным ДЕЛАТЬ
это?”



Учебный пример

Вы сотрудник организации, которая много работает с договорами, и ваш ассистент не может справиться с работой в течение дня. Организация сталкивается с множеством проблем из-за этого. Много работы было отложено, так как сотрудник не может завершить свою работу в срок.

30



- **Примите решение по решению проблемы.**
- **Попытайтесь найти решение для своей организации с помощью процесса принятия решений.**

31

Решение проблем и принятие решений: простые процессы для решения проблем и принятия решений

Решение проблем и принятие решений - важные навыки для организации и жизни. Решение проблем часто включает принятие решений, и процесс принятия решений имеет особо важное значение для управления и руководства. Есть процессы и методы, совершенствующие процессы принятия решений и качество принимаемых решений. Принятие решений является более естественным для определенных личностей, так что эти люди должны уделять больше внимания повышению качества принимаемых ими решений. Люди, которым меньше свойственно принимать решения, часто в состоянии сделать качественную оценку, плюс, они должны быть более решительными в действиях, соответствующих сделанным оценкам. Решение проблем и принятие решений тесно связаны между собой, и каждое требует творческого подхода в определении и разработке вариантов, где особенно полезна методика мозгового штурма.

SWOT анализ позволяет оценить прочность организации; PEST (политический, экономический, социальный и технологический) анализ - способность организации. Хорошее принятие решений требует наличие комбинации навыков: творческое развитие и определение вариантов, ясность суждений, твердость решения и эффективное осуществление. В групповом решении проблем и принятии решений или, когда требуется консенсус, помогают семинары, в рамки которых можно включить эти инструменты и процедуры, если необходимо. Ниже приведены некоторые полезные методы для эффективного принятия решений и решения проблем: во-первых, простой пошаговый процесс эффективного принятия решений и решения проблем.

Процесс принятия решений

- Определить и прояснить проблему - требует ли она действий? Если да, то в настоящее время? Вопрос срочный, важный или и то, и другое?
- Собрать все факты и понять их причины.
- Продумать возможные варианты и решения или искать решение с помощью техники "мозгового штурма".
- Рассмотреть и сравнить плюсы и минусы каждого вероятного варианта - обратитесь в случае необходимости за консультацией.
- Выбрать наилучший вариант - избегать неясности или компромисса «и вашим и нашим».
- Объяснить ваше решение тем, кто вовлечен или затронут, а также следить за надлежащим и эффективным осуществлением.

Плюсы и минусы - способ принятия решения

Еще один простой процесс принятия решений - список "за" и "против".

"За" означает согласие, или плюс, и "против" означает несогласие, или минус. Иными словами, преимущества и недостатки.

Этот метод также применим ко всем видам решения проблем, где вопросы и последствия должны быть поняты, и решение должно быть сделано.

Некоторые решения представляют собой простой вопрос о том, вносить изменения или нет, например, в таких случаях, как переезд, переход на новую работу или покупка, продажа, замена чего-либо и т.д. Другие решения включают ряд вариантов и больше касаются того, как сделать что-то при наличии нескольких альтернатив. С помощью процесса мозгового штурма выявляйте и разрабатывайте варианты для принятия решений и решения проблем.

1. Сначала вам нужно взять отдельный лист для каждого определенного варианта.
2. На каждом листе четко запишите рассматриваемый вариант, а затем под ним заголовки "плюсы" и "минусы" (или "преимущества" и "недостатки", или просто "за"

- и "против"). Многие решения просто включают выбор, идти ли вперед или нет, менять ли или нет, в этих случаях вам понадобится только один лист.
3. Затем запишите как можно большее количество воздействий и последствий каждого конкретного варианта, которое вам (и другим при необходимости) может прийти на ум, размещая их в соответствующей колонке.
 4. Если поможет, "взвесьте" каждый фактор, поставив ему балл от 1 до 3 или до 5 (например, 5 - чрезвычайно важный, и 1 - незначительный).
 5. Когда вы перечислите и выставите баллы по всем пунктам, которые вам могут прийти на ум по рассматриваемому варианту, сравните количество и общую оценку этих моментов / последствий / факторов между двумя колонками.
 6. Это позволит обеспечить отражение и указание на общую привлекательность и преимущество возможного варианта. Если вы оценили каждый момент, вы действительно сможете прийти к общей оценке, составляющей разницу между итогами в колонках "за" и "против". Чем больше разница между общей оценкой плюсов и общей оценкой минусов, тем более привлекателен вариант.
 7. Если у вас есть несколько вариантов и вы заполнили лист плюсов и минусов для каждого варианта, сравните привлекательность – разницу в баллах между плюсами и минусами - каждого варианта. Вариант, имеющий крупнейшую положительную разницу между плюсами и минусами, является наиболее привлекательным вариантом.
 8. Обратите внимание: если вам не нравится ответ, который дает вам лист(ы) принятия решений, значит, вы еще не включили все минусы - особенно эмоциональные, или вы не оценили факторы последовательно, поэтому повторно рассмотрите такой лист(ы).

Комплексные проблемы и решения

Для более сложных решений и проблем, включающих более двух возможных вариантов, можно использовать несколько таблиц плюсов и минусов совместно, чтобы сравнить общий вес каждого из вариантов.

В таких случаях формулировка вариантов имеет важное значение, например, при рассмотрении наилучших путей карьерного роста и профессионального развития вариантами могут быть:

- работать по найму, например, в крупной компании
- заняться самостоятельным трудоустройством, например, в качестве консультанта или внештатного сотрудника, работающего из дома
- начать свой бизнес с собственным помещением и персоналом

К подобной ситуации можно подойти, заполнив три отдельные таблицы плюсов и минусов, а затем сравнив чистый эффект (разница между взвешенными плюсами и минусами) каждой из них.

Хотя это не обязательно поможет оценить и сравнить все возможные взаимосвязанные аспекты всей ситуации, это поможет придать большую четкость и отстраненную объективность (отстраненную значит бесстрастную), которую может быть очень трудно найти, когда сталкиваешься с сложной и большой задачей, предлагающей несколько вариантов.

Кроме того, примите во внимание, что некоторые решения и проблемы являются сложными, потому что у вас нет необходимых знаний или опыта. В этом случае вы должны сначала решить, является ли решение или проблема действительно целесообразной и необходимой для вас на данном этапе.

Некоторые решения должны быть сделаны, готовы вы к этому или нет. Другие могут быть не столь острыми, как вы можете думать.

Избегайте принуждения к решению об изменении, если тщательно рассмотрев последствия, вы решите, что это не самый лучший выход.

Решение не делать ничего другого в нужном направлении и по правильным причинам - зачастую вполне хороший вариант.

Что бы вы не делали, старайтесь быть объективными насколько это возможно.

Хорошо подготовленные решения легче принять и осуществить, и они, как правило, дают лучшие результаты.

Шесть шагов в процессе принятия решений

Принятие решений - ключевая роль для любого менеджера или руководителя. Удивительно, но многие люди с трудом принимают решения. Это может быть связано с:

- страхом неудачи
- отсутствием структурированного подхода
- затягиванием
- отсутствием ясности

Какими бы ни были препятствия, есть шесть шагов, которым вы можете следовать при принятии любого решения.

1. Определите проблему

Прежде чем начать принимать какие-либо решения, вы должны абсолютно ясно понимать проблему, по которой вы пытаетесь достичь решения. Один простой способ - это просто написать предложением, в чем заключается проблема, о чем вам нужно принять решение.

2. Оцените последствия

Все решения имеют последствия. Если это решение, принятое на работе, оно имеет последствия для вас, ваших коллег, вашей команды и вашего начальства. В зависимости от решения (например, продвижение по службе), оно может также иметь последствия для вашей семьи, особенно если речь идет о переезде.

3. Изучите различные перспективы

Перспективы – это просто разные линзы, через которые вы смотрите на данную проблему. Изучая различные точки зрения, вы начинаете лучше узнавать те, которые вас больше всего привлекают.

4. Получите четкое представление об идеальном результате

Если вы столкнулись с необходимостью принятия серьезного решения, легко потеряться в деталях и обстоятельствах. Альтернативой является четкое определение идеального для вас результата, и использование этого идеального результата для обоснования своего выбора.

5. Взвесьте плюсы и минусы

Еще один способ взглянуть на решение - рассмотреть преимущества и недостатки каждого из вариантов, возможного для вас. Простое перечисление преимуществ и недостатков каждого из вариантов является мощным способом продвижения вперед по принимаемым решениям.

6. Примите решение и действуйте

После того как вы прошли предыдущие 5 шагов, сделайте выбор или составьте план действий и начните его реализовывать. В конце концов, не существует волшебной формулы принятия решений. Следование нескольким простым шагам и активная деятельность могут продвинуть вас в группу лиц, принимающих эффективные решения.