

Басинская, И.В. Эффективность принятия управленческих решений в проблемной ситуации / И.В.Басинская // Теоретико-методологические и практические аспекты государственного управления [Электронный ресурс]: материалы XIX Респ. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов, Минск, 20 марта 2015 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь; ред. кол.: С.В.Борико [и др.]; под общ. ред. д-ра физ.-мат.наук, проф. И.И.Ганчеренка. – Минск: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2015. – 1 электрон. опт. диск (DVD+RW). – С.162-163.

### Эффективность принятия управленческих решений в проблемной ситуации.

Басинская Ирина Валентиновна, старший преподаватель,  
Белорусский государственный университет  
Научный руководитель: Кремень Маркс Аронович, д.психол.н., профессор

Для определения эффективности принимаемых решений воспользовались динамическим самоорганизационным моделированием жизнедеятельности «Организационный тест» [1]. В исследовании приняло участие 200 руководителей различного уровня управленческой иерархии, проходивших обучение на факультете повышения квалификации Института государственной службы Академии управления при Президенте Республики Беларусь. Для эффективного решения управленческой ситуации руководитель должен проявить способность создавать целостный образ предлагаемой проблемы - видеть противоречия, выделять временные и пространственные конфликты, давать им оценку и принимать решения с учетом имеющихся человеческих, временных и материальных ресурсов.

Полученные оценки в результате обработки данных соответствуют уровню развития компетенций: *уровень некомпетентности* --- 1-2 балла; *уровень развития* --- 3-4 балла; *уровень опыта* --- 5-6 баллов; *уровень мастерства* --- 7 баллов.

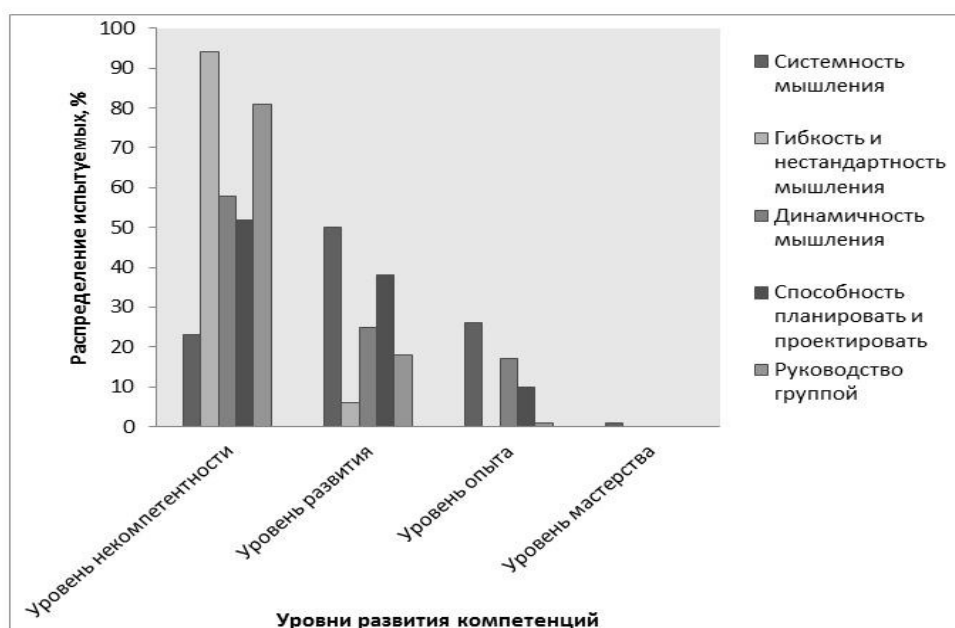


Рисунок 1 – Распределение руководителей по уровням развития компетенций «Организационного теста»

Распределение руководителей по уровням развития каждой из компетенций носит различный характер (рис.1):

- **системность мышления** --- половина испытуемых находится на *уровне развития* данной компетенции и способна выделить основные факторы, влияющие на развитие ситуации, разделяя дела на важные и срочные, однако при анализе информации теряет часть важных и второстепенных деталей. При работе с новой, неструктурированной информацией 26% испытуемых, находящихся на *уровне опыта*, принимает во внимание важность и срочность задач, выделяет и учитывает ключевые риски при принятии решений. 23% испытуемых, относящихся к *уровню некомпетентности*, испытывают трудности в анализе неструктурированной информации, затрудняется отделить главное от второстепенного и сгруппировать информацию в смысловые блоки. *Уровень мастерства* характерен для 1% испытуемых;

- **гибкость и нестандартность мышления** --- 94% испытуемых в развитии данной компетенции находятся на *уровне некомпетентности*, который характеризуется использованием испытуемыми шаблонных, стереотипных решений, затруднением выйти за рамки наработанных схем анализа и принятия решений. К *уровню развития* можно отнести 6% респондентов, которые в стандартных ситуациях способны предлагать различные решения типовых задач, адаптировать варианты под специфику ситуации. В обладании этой компетенцией никто из испытуемых не достиг *уровня опыта* и *мастерства*;

- **динамичность мышления** --- 58% испытуемых имеют низкий темп мыслительной деятельности и низкую эффективность в ситуации, предполагающей быструю реакцию и оперативные действия, что определяет *уровень некомпетентности*. *Уровень развития* характерен для 25%: для понимания сути ситуации и анализа разрозненных данных нуждаются в дополнительном времени. В ситуации, предполагающей принятие быстрых решений, фокусируются на проработке нескольких значимых аспектов, упуская остальные. *Уровня опыта*, для которого характерен высокий темп мыслительной деятельности, обеспечивающий способность оперативно принимать решения и анализировать новую, неструктурированную информацию, достигли 7%;

- **способность планировать и проектировать** --- для 52% --- *уровень некомпетентности* --- характерно создание хаотичных планов, по которым невозможно понять, в какое время и чем человек будет заниматься. На *уровне развития* находится 38% испытуемых, которые не успевают по времени прописать план на весь день и неделю, не всегда группируя дела по времени их выполнения и не учитывая время на дорогу и дополнительные условия. 10% испытуемых относятся к *уровню опыта*: планируя свою деятельность, учитывают большинство ключевых факторов и условий задач: план представляет собой четкую, структурированную последовательность действий с обозначенными сроками выполнения большинства этапов;

- **руководство группой** --- это умение правильно делегировать полномочия, учитывая возможности и ограничения людей, а также специфику задачи и условия ее выполнения. 81% испытуемых, находясь на *уровне некомпетентности*, не используют или используют неправильно ресурс делегирования, предпочитают все делать сами либо выбирают не тех исполнителей для решения задач, т.е. не учитывают их возможности и ограничения. 18%, относящихся к *уровню развития*, ограниченно используют ресурс делегирования и большую часть задач предпочитают выполнять самостоятельно, при выборе исполнителей не всегда видят ограничения людей и особенности условий задачи. Только 1% уверенно задействует достаточное количество исполнителей, в большинстве ситуаций верно выбирая исполнителя под задачу, однако, часть задач, которые можно делегировать, предпочитают сделать сами.

Распределение руководителей по уровням развития компетенций имеет тенденцию к падению при переходе от уровня некомпетентности к уровню мастерства для гибкости и нестандартности мышления, динамичности мышления, способности планировать и проектировать, руководства группой.

Наиболее дефицитными представляются компетенции гибкость и нестандартность мышления и руководство группой, в развитии которых на уровне некомпетентности находится 94 и 81% испытуемых, соответственно. Уровня опыта никто не достиг в развитии гибкости и нестандартности мышления и только 1% --- в руководстве группой. При этом уровень мастерства представлен только в компетенции системность мышления и характерен для 1% испытуемых.

**Литература:**

1. Базаров, Т.Ю. Технологии центров оценки персонала: процессы и результаты: практическое пособие / Т.Ю. Базаров, - М.: КНОРУС, 2014. – 302с.