**Лекция 14. Психологические особенности деятельности по выработке управленческих решений.**

Управленческие решения в структуре деятельности руководителя В качестве «полной» модели системы управления организацией выделяют три механизма: выработка решений проблем, согласование решений и контроль. (С.Янг). так С. Янг пишет: «…если под решением мы понимаем разрешение проблемы, а не просто выбор, то любое эффективное решение в организации требует сотрудничества как руководителей, так и исполнителей». С психологической точки зрения - это этап мотивирования исполнителей, увязка собственных целей членов организации с её целями.

- В целом же С. Янг выделяет следующие этапы процесса управления:

- Определение цели организации.

- Выявление проблем в процессе достижения этих целей.

- Исследование проблем и постановка диагноза.

- Поиск решения проблемы.

- Оценка всех альтернатив.

- Согласование решений организации.

- Утверждение решения.

- Подготовка к вводу решения в действие.

- Управление применением решения.

- Проверка эффективности решения.

Принятие решения при таком подходе выступает одним из основных этапов организации, планирования, регулирования и контроля.

Именно такой подход позволяет выделить деятельность лиц, наделённых властными полномочиями от прочих специалистов, участвующих в процессе управления.

**Общая характеристика управленческих решений**

Любые решения принимаются в ответ на возникновение проблемной ситуации. Проблемная ситуация – это противоречие между действительным, потребным, возможным и должным. Решение призвано снимать подобного рода противоречия.

Среди факторов, в первую очередь усложняющих деятельность по выработке решения в сфере управления, следует указать а неопределенность, которая может касаться как информации, на которой базируется процесс выработки решения, так и целей, которые в конечном результате могут быть достигнуты, способов разрешения противоречий, критериев в контексте которых осуществляется оценка как способов деятельности, так и определяемых целей.

Различают решения, связанные с риском, и решения, связанные с неопределённостью. Решения в условиях риска опираются на выбор одного из множества частных исходов, имеющих известную вероятность появления, а решения в условиях неопределённости подразумевают неизвестную вероятность проявления тех или иных исходов при опоре на конкретную альтернативу.

Неопределённость при выработке решения, связанная с информационным обеспечением этого процесса, может быть как следствием недостаточности информации, так и её избыточности или противоречивости. Последнее, как правило, связано с большим количеством объектов, входящих в рассматриваемую систему, ил сложностями их взаимодействия.

В условиях неопределённости, обусловленной информационным обеспечением процесса принятия решения, возникает иногда особый тип задач. Так, например, руководитель должен принять решение о запуске некоторого хорошо известного стереотипа деятельности, когда и цели и средства их достижения известны и, в определённой степени регламентированы. Речь в этом случае идёт об опознании ситуации с принятием на себя ответственности за инициацию в некоторых случаях социально очень значимых и ответственных действий. Такого рода задачи предъявляют повышенные требования к прогностическим навыкам руководителя, широте и гибкости его опыта, волевым качествам.

В целом всё это называют вероятностными решениями, а они предъявляют к субъекту повышенные требования как с точки зрения сформированности навыков рационального подхода к выработке решения, так и умения принимать интуитивные решения, действовать в ситуации риска.

Особые сложности для субъекта деятельности возникают при необходимости осуществлять выбор между эмоционально привлекательными и рациональными способами разрешения противоречий.

**Этапы выработки управленческих решений**

Каждый руководитель вне звисимости от сферы его деятельности должен выполнять при решении своих специфических проблем сходные действия. Так процесс принятия решения в сфере маркетинга ничем не отличается от процесса принятия решения в сфере финансовой деятельности. Следовательно, для понимания причин снижения эффективности деятельности руководителя необходимо рассмотреть процесс формирования управленческого решения.

Существует несколько подходов к выделению этапов выработки управленческого решения. Чаще всего ним относят следующее:

- Постановка проблемы;

- селекция проблем или этап делегирования полномочий по выработке решений;

- построение информационной модели проблемной ситуации;

- построение концептуальной модели проблемной ситуации;

- выявление и оценка альтернатив;

- принятие решения.

Этап остановки проблемы является ключевым моментом всего процесса. Во-первых ситуация должна быть осознана и обозначена. Можно найти блестящее решение проблемы, но если сама проблема неправильно сформулирована, то эффект от реализации подобного решения в лучшем случае будет нулевым. Именно поэтому в практике управления такое большое значение уделяется этапу постановки проблемы, типизации проблем, выделению из их числа тех, которые чреваты особо опасным развитием, составлению ориентировочной основы деятельности в этих «нештатных ситуациях».

«Сбои» на этом этапе встречаются достаточно часто. Типичными ошибками являются:

А) Неправильное опознанная проблема, несистемное, фрагментарное отражение проблемной ситуации в обозначенной проблеме. Психологическими предпосылками этого может явиться низкий уровень интеллекта, недостаточный опыт, склонность к стереотипизации собственной деятельности.

Б) Несвоевременность постановки проблемы, в частности, запаздывание, в основе которого могут лежать как индивидуально-психологические особенности руководителя (инертность, низкий интеллект), так и отсутствие установки на опережающий контроль ситуации.

Запаздывающие решения возникают при делегировании ответственности «выпихивании» ответственности) за выявление проблем на более высокий уровень управления. Достаточно часто встречаются и опережающие решения, типичными причинами которых чаще всего является высокий уровень личностной тревожности, узкий опыт, отсутствие адекватных представлений о динамике развития ситуации.

В) Навязанные решения, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Очень часто они являются следствием погрешности управленческой концепции субъекта деятельности, заключающейся в отсутствии адекватных критерием для определения степени актуальности возникающих в жизни подразделения противоречий.

Сущность следующего этапа, этапа селекции проблем, состоит в определении субъекта выработки требуемого решения. Наиболее эффективной оказывается деятельность тех руководителей, кто адекватно делегирует полномочия по выработке решения своим подчинённым.

Особенности делегирования полномочий по принятию решений является прямыми показателями степени децентрализации в организации. Вместе с тем, те же критерии могут быть использованы для оценки особенностей процесса делегирования у конкретного руководителя.

Максимальная степень делегирования предполагает отсутствие контроля. Контроль оказывается несколько более жёстким при необходимости информирования вышестоящего руководителя о принятом решении. Максимальный контроль требует согласованности решений.

Исполнителю, привлечённому к выработке каких-либо решений, может по-разному делегироваться право и конкретный объём участия в том или ином этапе этого процесса, в том числе при:

- определение целей организации;

- выявление проблем достижения этих целей; исследование проблем и постановке диагноза; поиске решения проблемы;

- оценке всех альтернатив выбор наилучшей из них; согласовании решений в организации; утверждении решения;

- подготовке к вводу решения в действие;

- управлении применением решения;

- проверке эффективности решения.

В зависимости от участия в указанных процессах, можно определить степень вовлечённости конкретного лица в процесс формирования решения. Этот показатель месте с контролем отражает полноту делегирования полномочий.

Полнота делегирования наряду с субъективными факторами и ограничениями, связанными с нормативными основами деятельности, определяется и характером реализуемых исполнителем решений.

Одной из дополнительных сложностей при делегировании полномочий является установка руководителя в отношении противоречия между эмоционально привлекательными, теми, к которым он имеет склонность, и важными, но не слишком привлекательными для него делами.

На этапе создания информационной модели руководитель как непосредственно сам получает информацию, так и пользуется информацией, собранной другими. Информация может быть недостаточной или избыточной, оценивается как надёжная или недостаточно надёжная, противоречивая, адекватно отражающая динамику развития процессов в системе или запаздывающая.

Естественно, что эффективность работы руководителя с информацией, чувствительность к её качеству связаны с интеллектуальным потенциалом, развитием интуиции и прогностических навыков, навыками рефлексии.

Следующий этап – построение концептуальной модели проблемной ситуации. На этапе построения концептуальной модели проблемной ситуации происходит осознание сущности противоречий.

Психологические причины, снижающие эффективность этого этапа, обусловлены когнитивным стилем специалиста, разрабатывающего решение, уровнем его интеллекта, наличием или отсутствием склонности к стереотипизации деятельности, особенностями управленческой концепции.

На следующем этапе изыскиваются способы разрешения противоречия, осуществляется их критическая оценка в соответствии с определёнными ранее критериями.

Проблемы этого этапа обусловлены, как правило, либо неоптимальным стилем деятельности, характеризующимся переносом инертности, застревания на каких-то частных вариантах, чрезмерной фиксацией на критической его оценке, либо наоборот, импульсивностью, недостаточной критической проработкой альтернатив решения.

Для оптимизации процесса принятия решения используются коллективные способы работы. Предпосылками эффективности в этом случае являются сложившиеся в группе навыки рефлексии, т.е. отражения и осознания того, что происходит в совместной деятельности. Рефлексируются роли партнёров, их отношения между собой, промежуточные результаты в соотношении с поставленной задачей, условия самой задачи. За счёт рефлексии удаётся повысить эффективность реализации всех этапов выработки решения, компенсировать проявления неоптимального стиля отдельных участников, сгладить влияние их индивидуально-психологических особенностей.

**Проблемы принятия управленческих решений.**

Понятие «управленческое решение». Все функции управления осуществляются путем реализации самых разнообразных решений. Принятие решений часто называют центральным пунктом психологии управления.

Два основных направления в исследовании управленческих решений:

1. Теория принятия рациональных решений.

2. Психологическая теория решений. (Отдельное направление – проблемы этики управленческих решений).

В первом направлении – главное внимание обращается на то, как принять более рациональное решение, как выбрать из имеющихся вариантов наилучший. Здесь рассматриваются вопросы совершенствования методов, правил, алгоритмов или процессов принятия решений, выбор лучших критериев их оценки.

Во втором направлении главным объектом исследований считается поведение руководителя, рассматриваются их действия при принятии решений, изучаются причины ошибок и способы их избегания.

Под управленческим решением в самом обобщенном варианте понимается принятое руководителем окончательное суждение о целях и образе действий подчиненной ему организации и ее членов, включая его самого.

Совокупность действий руководителя по нахождению управленческого решения, включая выбор альтернатив, называется процессом принятия решений.

Виды управленческих решений различаются по следующим признакам:

1. по субъекту принятия решения (единоличное, групповое);

2. по объекту решений (направлены на цель, на процесс, на средства достижения цели);

3. по характеру принимаемых решений (стратегические, тактические, разовые);

4. по степени новизны (стандартные, инновационные);

5. по способу выработки решения (интуитивные, опытно-логические, аналитическирасчетные).

Этапы принятия решений: (учитываем различное понимание этого вопроса у разных авторов).

*Определение проблемы – анализ проблемной ситуации, формулировка альтернатив – оценка альтернатив (критерии) – выбор альтернативы – реализация принятия решения – контроль и коррекция – проверка эффективности решения.*