

# Психологические особенности разработки управленческого государственного решения

Домрачев С.С.  
ЧФ РАНХиГС, 2014

# РЕШЕНИЕ

- это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

# Управленческое решение

- **Управленческое решение** - это выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенций и направленный на достижение целей организации.
- **Управленческое решение** - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- **Управленческое решение** - это творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления.

# Параметры УР:

- по целям;
- по последствиям;
- по разделению труда;
- по профессионализму;
- по финансовым затратам.

## Аспекты УР:

- Психологический аспект
- Информационный аспект
- Юридический аспект
- Организационный аспект

# Требования к УР:

- всесторонняя обоснованность;
- своевременность;
- полнота содержания;
- полномочность (законность);
- согласованность с ранее принятыми решениями;
- непротиворечивость самого решения;

# Специфика решений в системе государственного управления

## Классификация управленческих решений:

**По причинам:** ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные.

**По времени действия:** оперативные, тактические, стратегические.

**По степени новизны:** традиционные, оригинальные.

**По организации принятия решений:** индивидуальные; коллективные; коллегиальные.

**По степени регламентации:** нормативные; ориентирующие; рекомендующие.

**По способу фиксации:** письменные, устные, электронные.

# Специфика решений в системе государственного управления

## **По содержанию:**

решения, имеющие количественные характеристики;  
решения, не имеющие количественных характеристик.

## **По функциональной направленности:**

планирующие, организующие, координирующие,  
информирующие. От системы оценки альтернатив (числа критериев):

однокритериальные;  
многокритериальные.

**По способу выработки:** интуитивные, основанные на образных суждениях, рациональные.

# Формы разработки и реализации УР:

- организационно-правовые;
- распорядительные;
- справочно-информационные.

# Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

- Выявление и описание проблемной ситуации, ее прогноз
- Анализ состояния внутренней и внешней среды организации
- Формулировка целей разработки УР
- Оценка времени и ресурсов, необходимых для разработки УР
- Разработка альтернативных вариантов УР
- Оценка альтернатив и прогнозирование ситуации, определяющей последствия реализации альтернатив
- Выбор альтернатив, разработка и принятие (согласование и утверждение) решения
- Контроль реализации решения
- Оценка эффективности

## Влияние человеческого фактора на процесс принятия управленческого решения

- субъективная рациональность
- ограниченная рациональность

# Психологические эффекты во взаимоотношениях руководителя с сотрудниками и контрагентами

- **эффект ореола** (распространение в условиях дефицита информации о человеке общего оценочного впечатления о нем на восприятие его поступков и личностных качеств.)
- **эффект первого впечатления** (мнения о человеке, которые сформировались у субъекта в первые минуты при первой встрече, влияют на дальнейшую оценку деятельности и личности этого человека)
- **эффект новизны** (впечатление одного человека о другом человеке обычно бывает окрашено наиболее свежей информацией о нем.)

# Психологические факторы при ПИиГР

- Уровень компетентности руководителя;
- Психологическая готовность персонала;
- Технологии принятия и реализации УР;
- Временные условия и темперамент;
- ментальная специфика по географическому району

# Функция принятия решения

В структуре управленческой деятельности руководителя можно выделить несколько важнейших элементов – функции целеполагания, прогнозирования, планирования, организации, мотивирования, контроля.

Все они по-своему важны для успешной деятельности предпринимателя, однако, многие специалисты в области менеджмента полагают, что наиболее существенным элементом среди этих аспектов работы руководителя является **функция принятия управленческих решений**.

# Функция принятия решения

Принятие решений справедливо признается центральным звеном многогранной деятельности руководителя.

Функция «принятия решений» задана его социальным статусом, предписывающим использовать объективные возможности и субъективные качества, как собственные, так и окружающих, для влияния на ход событий;

Руководитель несет ответственность за последствия выбора возможностей.

# Функция принятия решения

В связи с этим в рамках социальной психологии управления активно ведется поиск совокупности черт, свойств личности и характеристик поведения руководителя, от которых зависит успешность руководства.

Поведение в процессе принятия решения, особенно в условиях неопределенности, является результатом отражения общественных требований в индивидуальной деятельности профессионального руководителя.

# Функция принятия решения

При разработке управленческого решения, обнаруживается полная структура деятельности, включающая:

- уровень психофизиологических функций,
- уровень действия,
- уровень собственно специальной деятельности.

# Функция принятия решения

Большинство других функций руководитель может делегировать своим подчиненным, но если он делегирует функцию принятия решений, то сразу теряет бразды правления и возможность управлять ситуацией, автоматически переставая быть руководителем.

Если говорить об определениях, то **решением** называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей.

# Функция принятия решения

Отличительной особенностью функции принятия решения является то, что ее гораздо труднее стандартизировать и свести к ограниченному набору алгоритмов, в связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно психологических факторов.

Существуют, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс, однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль субъективных и интуитивных факторов в этом процессе.

В силу этого функция принятия решения является предметом изучения двух наук - теории управления, и психологии. Это в равной мере и организационно-экономическая проблема и психологическая

# Функция принятия решения

Одни руководители могут быстро и четко принимать верные решения, в то время как другие начинающие руководители периодически испытывают трудности в критических сложных ситуациях. Это связано не только с наличием или отсутствием каких-то знаний, умений и навыков, но и с личностными, психологическими особенностями руководителей.

# Психологические факторы:

Считается, что на принятие решений особенно влияют следующие психологические факторы:

1. Особенности мышления (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
2. Мотивация ( степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);

# Психологические факторы:

3. Личностные особенности (тревожность, уровень самооценки и пр.);
4. Деловые качества (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);
5. Ценности и установки, лежащие в основе приоритетов, и предрасположенность к конкретным действиям.
6. Этические принципы, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.)

# Психологические трудности

Руководителям часто приходится принимать решения в условиях дефицита времени, когда нет возможности долго и кропотливо изучать ситуацию и тщательно оценивать вероятные ситуации. Все эти факторы побуждают руководителей действовать на основе интуиции.

Особый интерес представляют собой психологические трудности, мешающие выявлению проблем на стадии выработки управленческого решения. Многие руководители даже не догадываются об их существовании, так как их источник носит подсознательный характер.

# Психологические барьеры при принятии УР

К психологическим барьерам, лежащим на пути выработки управленческого решения, можно отнести ряд феноменов:

Вид психологического барьера	Проявление психологического барьера
Избирательное восприятие и сужение поля зрения	Руководители, принимающие решение, имеют свою систему оценок, установок и ожиданий и часто не замечают то, чего подсознательно не хотят замечать. При этом мышление оперирует не всей информацией, а только той, что проходит через фильтры восприятия.

# Психологические барьеры при принятии УР

Вид психологического барьера	Проявление психологического барьера
Недостаточный объем информации	Получив информацию по какому-то вопросу, предприниматель может посчитать ее исчерпывающей, в то время, как для оптимального решения проблемы требуется больше данных. Использование только части информации ведет к скороспелым и ошибочным выводам, так как при этом исключается много других альтернатив.
Распыление внимания на частности в ущерб целому	В попытках найти решение, внимание руководителя может цепляться к частным вопросам, на которые уходит большая часть мыслительных усилий, в то время, как первостепенную важность имеет решение главной задачи.

# Психологические барьеры при принятии УР

Вид психологического барьера	Проявление психологического барьера
Ложные установки	Часто принятию правильного решения мешают ошибочные установки, ограничивающие широту мышления и гибкость руководителя. К ним может относиться негативизм, неоправданные опасения и обобщения, установки долженствования и пр.

# Влияние личностных характеристик на принятие УР

Как отмечает В.А. Смирнов, практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей.

Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческого решения и личностные оценки уже существующего решения.

**К личностным характеристикам относятся:**

воля, внушаемость, эмоциональность, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, параметры мышления и прочее.

# Основные параметры мышления:

Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления: глубина, широта, быстрота и гибкость, которые обладают своими характеристиками.

**Глубина** характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов.

**Широта** отражает синтетический характер мышления, при котором человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности.

# Основные параметры мышления:

**Быстрота** определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем другие, разобраться в ситуации или разработать эффективное решение.

**Гибкость** обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации управленческое решение

# Оптимизм и пессимизм

По мнению В.А. Смирнова, большое влияние на разработку управленческого решения оказывают такие качества руководителя, как практицизм, оптимизм и пессимизм.

Практицизм руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к разработке управленческих решений.

Оптимизм должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологическими возможностями компании.

Руководители-оптимисты полезны для компании. Они увеличивают риски реализации управленческого решения, как в положительную сторону, так и в отрицательную. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для компании работы и часто доводят до положительного результата казалось бы, безнадежные проекты

# Оптимизм и пессимизм

Пессимизм руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет обязательно реализован, что принесет компании стабильный, но небольшой доход.

Такой подход может быть эффективным в традиционных, мало изменяющихся производствах. Для руководителя компании пессимисты также нужны для принятия взвешенных решений и сбалансированности подходов к управленческим решениям.

# Влияния личностных (психологических) качеств на УР

Рассматривая феномены влияния личностных качеств руководителя на процесс разработки управленческого решения, следует учитывать различную степень устойчивости отдельных личных качеств.

Среди набора психологических качеств есть неизменяемые, слабо изменяемые и сильно изменяемые.

К неизменяемым можно отнести: **темперамент**, генетически заданные реакции и тип высшей нервной деятельности;

к слабо изменяемым — **внушаемость**, уровень эмоциональности, характер внимания, склонность к риску и параметры мышления;

к сильно изменяемым — **воля, ответственность, коммуникабельность**.



Существует модель преуспевающего руководителя которая обеспечивает максимальную возможность успешной разработки и реализации управленческих решений.

В этот набор входят: коммуникабельность, решительность, профессионализм, открытость, любознательность, ориентация на результат, уверенность в себе и так далее.

# Влияние темперамента на УР

Существует теория, которая предполагает влияния темперамента на характеристики выработки управленческих решений

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
Холерический	Предпочитают быстроту оперативность и индивидуализм при разработке управленческого решения. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной проработки решения. Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью.

# Влияние темперамента на УР

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
Сангвинический	Имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при разработке управленческого решения, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений. Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений.
Флегматический	Предпочитают затратить больше времени на разработку управленческого решения, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам.

# Влияние темперамента на УР

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
Меланхолический	<p>Очень ответственно подходят к разработке управленческого решения. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т. д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем.</p>

# На принятие УР влияют место организации на рынке

*предварительная диагностика организации:*

- финансово-экономическое положение организации;
- структура ее собственности;
- номенклатура и объемы продукции/услуг;
- Рынок и место организации на рынке;
- поставщики и конкуренты;
- организация службы маркетинга;
- система взаимоотношений;
- принятая в организации система планирования;
- степень развитости информационной системы;
- качественные характеристики персонала;

# Факторы внутренней среды организации подразделяют на:

Внутренняя среда организации - это совокупность управляемых субъектом элементов, которые также можно подразделить на факторы прямого и косвенного действия.

- факторы прямого действия - психологический климат организации (цели, традиции, обычаи);
- факторы косвенного действия;
- случайные факторы;

# Анализ факторов внутренней среды организации:

- Производство (технологии)
- Продукция (качество, спрос)
- Маркетинг (технологии продвижения товаров, бренд, особенности рекламы)
- Финансы
- Организационная структура и управление
- Кадровая система
- Информационное обеспечение (сайт, открытость)
- Инновационная составляющая

## Выводы:

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения.

Поэтому понимание психологической природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого руководителя, кто хочет преуспеть в искусстве управления!