***Самостоятельная работа студентов***

***к теме 1.3 Психологические аспекты управленческих воздействий и решений***

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

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 руководителя, **однако, многие специалисты в области менеджмента полагают,** что наиболее существенным элементом среди этих аспектов работы является ***функция принятия управленческих решений***.

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.

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.

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

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

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.**

**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.

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 особенностями руководителей.

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);

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.).

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.

К психологическим барьерам, лежащим на пути выработки управленческого решения, можно отнести ряд феноменов (таблица 1).

Таблица 1 – Психологические барьеры на пути принятия управленческих решений

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид психологического барьера** | **Проявление психологического барьера** |
| Избирательное восприятие и сужение поля зрения | Руководители, принимающее 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. |
| Недостаточный объем информации | Получив информацию по какому–то вопросу, предприниматель может посчитать её 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. |
| 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. |

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.

Для каждого человека характерны следующие основные параметры мышления:

* глубина,
* широта,
* быстрота,
* 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. 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.

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.

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.

Рассматривая феномены влияния личностных качеств руководителя на процесс разработки правленческого 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.

Существует теория, которая предполагает влияния темперамента на характеристики выработки управленческих решений (таблица 2).

Таблица 2 – Влияние 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.
 |
| 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.
 |
| Меланхолический | * 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.
 |

**Принятие решений** – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого руководителя, кто хочет преуспеть в искусстве управления.