

Социально-психологические
основы принятия
управленческих решений

Социально-психологические основы принятия УР

- 1. Сущность и классификация управленческих решений
- 2. Социальные и психологические основы выработки и принятия руководителем УР
- 3. психологические механизмы, влияющие на принятие решений
- 4. Личностные факторы, влияющие на принятие УР

Социально-психологические основы принятия УР

Управление – это особый вид деятельности, превращающий организованную толпу в эффективную целенаправленную группу.

П. Друкер

Социально-психологические основы принятия УР

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу и необходимым действиям. Так, решениями являются какой-либо вывод, сделанный человеком без дальнейших действий, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация. Решение может быть направлено на достижение разовых (единичных) результатов, создание постоянно идущих процессов, поддержание или развитие идущих процессов, на прекращение или недопущение какой-либо деятельности. Не всякий результат мыслительной деятельности приводит к решению.

Социально-психологические основы принятия УР

Решение может приниматься человеком
в трех основных системах:

- технической
- биологической
- социальной.

Социально-психологические основы принятия УР

- **Техническая система** включает станки, оборудование, компьютер и другие работоспособные изделия, имеющие инструкции для пользователя.
- **Биологическая система** включает флору и фауну планеты, в том числе относительно замкнутые биологические подсистемы, например, муравейник, человеческий организм и др.

Социально-психологические основы принятия УР

- **Социальная (общественная) система** характеризуется пребыванием человека в окружении взаимосвязанных элементов. В качестве характерных примеров таких систем можно привести семью, производственный коллектив, неформальную организацию, водителя, управляющего автомобилем, и даже одного человека (самого по себе).

Социально-психологические основы принятия УР

**Решения, принимаемые
руководителем в социальной
системе, называются
управленческими решениями.**

Социально-психологические основы принятия УР

- Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта. В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это – выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов – решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной. Место решения в процессе управления представлено на рис. 1.4.

Социально-психологические основы принятия УР

**Главные отличия управленческих
решений от повседневных решений.**

1. Цели.

Субъект управления (будь то индивид или группа) принимает решение, исходя не из своих собственных потребностей, а в целях решения проблем конкретной организации.

Социально-психологические основы принятия УР

2. Последствия.

Частный выбор индивида сказывается на его собственной жизни и может повлиять на немногих близких ему людей. Руководитель, особенно высокого ранга, выбирает направление действий не только для себя, но и для организации в целом и её работников, и его решения могут существенно повлиять на жизнь многих людей.

Социально-психологические основы принятия УР

3. Разделение труда.

Если в частной жизни человек, принимая решение, как правило, сам его и выполняет, то в организации существует определённое разделение труда: одни работники (менеджеры) заняты решением возникающих проблем и принятием решений, а другие (исполнители) – реализацией уже принятых решений.

Социально-психологические основы принятия УР

4. Профессионализм.

В частной жизни каждый человек самостоятельно принимает решения в силу своего интеллекта и опыта. В управлении организацией принятие решений – гораздо более сложный, ответственный и формализованный процесс, требующий профессиональной подготовки.

Социально-психологические основы принятия УР

Управленческое решение – это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью. Глобальной целью разработки и принятия любого УР является обеспечение реализуемого и наиболее эффективного варианта движения к поставленным перед организацией целям.

Социально-психологические основы принятия УР

- *управленческое решение как процесс* – это поиск, группировка и анализ требуемой информации; разработка, утверждение и реализация управленческого решения;
- *управленческое решение как явление* – это план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение и т. п.

Основные этапы разработки УР

Подготовка управленческого решения

- (постановка целей)
-
- Получение информации о ситуации
-
- Прогноз или анализ положения (процесса)
-
- Диагностика ситуации
-
- Выявления проблемной ситуации
-
- Разработка прогноза развития ситуации
-
- Постановка проблемы
-
- Формирование целей.

Основные этапы разработки УР

Разработка управленческого решения

- Постановка задачи
-
- Генерирование альтернативных вариантов
-
- Отбор основных вариантов управленческих решений
-
- Разработка сценариев развития ситуации
-
- Экспертная оценка основных вариантов управляющих решений

Основные этапы разработки УР

Принятие решения, реализация, анализ результата

- Коллективная экспертная оценка
-
- Принятие решения
-
- Разработка плана действий
-
- Контроль реализации плана
-
- Анализ результатов развития ситуации

Социально-психологические основы УР

Практически каждое УР отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей.

- **Роль человеческого фактора** проявляется в двух аспектах: влияние личностных характеристик на процесс разработки УР и личностные оценки существующего УР.

Социально-психологические основы УР

К личностным характеристикам относятся:

воля,
внушаемость,
уровень эмоциональности,
темперамент,
профессионализм,
опыт,
ответственность,
здоровье,
реакции,
характер внимания,
рискованность,
параметры мышления.

Психологические феномены

- **Феномен «позитивного сдвига» Стоунера** - групповые решения более рискованны, чем индивидуальные. Группа принимает не более рискованные решения, чем любой из её членов, а идёт на уровень риска, предлагаемый самым рискованным её членом, который естественно выше среднего группового.

Психологические феномены

- **«Аналитический паралич» Планкетта и Хейла** - сбор информации из средства принятия решения превращается в самоцель.
- **«Ослепление решением» Планкетта и Хейла** - аналогичный сдвиг цели на средства происходит при ранжировании альтернатив.
- **«Излюбленная альтернатива» Планкетта и Хейла** - следствие стереотипного видения руководителем ситуаций и проблем и способов выхода из неё. Руководитель склонен принимать «любимое решение».
-

Психологические феномены

- «**Groupthink**» **Яниса** - неологизм, означающий деформацию мышления индивидов, принимающих решение в группе.

Психологические феномены

Суть эффекта Ирвина объясняется тем, что эмоционально-позитивное событие легче и быстрее переводится в кратковременную память и, согласно эвристике доступности, получает завышенную оценку, а негативное событие подавляется и блокируется его перевод в кратковременную память. Начинает действовать механизм психологической защиты от травмирующих факторов[

Социально-психологические основы УР

- **Пять стилей руководства по Вруму-Йеттону**
- Врум и Йеттон выделили пять стилей руководства, которые зависят от того, на сколько существенно подчиненные участвуют в процессе принятия решения.
- Эти стили следующие:
- **A1.** Руководитель сам решает проблему или принимает решение. В этом случае подчиненные совсем не участвуют в принятии решения.
- **A2.** Руководитель запрашивает информацию у подчиненных -> сам анализирует информацию -> принимает решение. Роль подчиненных в этом случае – только предоставление необходимой информации
- **C1.** Руководитель излагает проблему индивидуально одному подчиненному (или нескольким подчиненным, но по отдельности) -> выслушивает идеи и предложения подчиненного -> принимает решение. Важно, что руководитель не собирает подчиненных в одну группу, а выслушивает их идеи по отдельности.
- **C2.** Руководитель излагает проблему группе подчиненных -> выслушивает их идеи и предложения -> принимает решение (не обязательно совпадающее с решением группы подчиненных).
- **G2.** Руководитель излагает проблему группе подчиненных -> выслушивает их идеи и предложения -> вместе с группой приходит к соглашению (консенсусу) -> принимается совместное решение Роль руководителя здесь, скорее, похожа на роль председателя, который выслушивает все решения, но не влияет на группу своим авторитетом.

Эффект Ирвина

Эффект Ирвина (также встречаются варианты названия «феномен Ирвина» и «феномен валентности») — психологический эффект, заключающийся в завышении (переоценивании) значимости и/или вероятности наступления желательного результата и занижении (недооценивании) вероятности нежелательного исхода

Социально-психологические основы УР

Какой стиль руководства лучше?

A1 и A2 можно назвать автократическими («А» — от автократический)

C1 и C2 – консультационными («С» — от английского consult)

G2 – демократическим или групповым («G» — от английского group)

Социально-психологические основы УР

- **Критерии самой ситуации:**
- 1. Значение качества решения.
- 2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
- 3. Степень структурированности проблемы.
- **Критерии, ограничивающие участие подчиненных:**
- 4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения
- 5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
- 6. Степень мотивации подчиненных достичь целей организации, если они выполняют задачи, сформулированные при изложении проблемы.
- 7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.
- Каждый критерий – это, по сути, вопрос, который руководитель должен задать себе при оценке ситуации.

Модель принятия решений Врума и Йеттона (1973)

