

**Современные технологии
выработки и принятия
управленческих решений:
психологическое содействие
руководителю**

Людмила Владимировна Финькевич
Доцент кафедры общей и детской психологии
БГПУ им. Максима Танка

**Управленческое решение
как феномен
профессиональной
жизнедеятельности:**

В чём его специфика?

**Принципиальное отличие
от других решений?**

Управленческое решение

- ✓ Это пятая, ключевая управленческая функция, которая структурирует остальные четыре области управленческой деятельности (ПОМК)
- ✓ Это основная управленческая функция.
- ✓ Это интегральная часть любого управления.
- ✓ Это принципиальная отличительная черта одного менеджера от другого (Карпов А.В.).

Психологические факторы, влияющие на ВУР

- ❖ Ярко выраженный «отношенческий» характер культуры – национальной, организационной (традиции, стереотипы, феномен «загадочности славянской души»).
- ❖ Субъективные психологические особенности руководителя и сотрудников.
- ❖ «Индекс нравственности» руководителя – морально-этический аспект принятия решения, способность найти «золотую середину».
- ❖ Возрастно-демографические характеристики
- ❖ Масштабность личности руководителя.

Управленческие решения принимаются относительно:

- Цели и направления деятельности организации
- Исполнительской стороны организационной деятельности
- Делегирования полномочий и ответственности
- Функциональной нагрузки подчинённых
- Поиска, распределения ресурсов
- Мотивационных рычагов воздействия
-

Уровни и типы УР

- 1 – рутинный – сводятся к распознаванию проблемы и её преодолению хорошо известным решением;
- 2 – селективный – выбор одного из известных способов;
- 3 – адаптационный – изменение известных способов решения проблемы с учётом особенностей ситуации;
- 4 – инновационный – проблему нельзя решить известным способом и необходимо принципиально новое решение.

Помехи в выработке УР

- Недостаток информации / неспособность к анализу избыточной информации.
- Страх ответственности и негативных последствий.
- Боязнь ошибиться, мотивация избегания неудач.
- «Драма выбора».
- Цейтнот.
- Неудачный опыт.
- Неумение отстаивать свою позицию, конформизм личности руководителя.

Осознание наличия
проблемы –
первооснова
выработки и принятия
ур

Что есть проблема?

Разработка проблемной ситуации

1. Признание факта наличия проблемной ситуации в организационной деятельности.
2. Выявление всех проблем! и наличия связи между ними.
3. Установление первопричинности и следствия: какая проблема есть причина, какая – следствие.
4. Ранжирование проблем и определение очередности их решения.

***Поведенческие модели
руководителя при принятии
управленческих решений***

1. Индивидуальная форма

2. Коллегиальная форма

Индивидуальная форма принятия управленческих решений

Основные характеристики:

- Единоличный способ принятия решения.
- Строгий контроль за их выполнением.
- Минимальное информирование подчинённых о текущей ситуации.
- Ожидание беспрекословного подчинения сотрудников.
- Предпочтение жестких методов воздействия на подчинённых при реализации управленческого решения.

Стиль управления – авторитарный(директивный).

Коллегиальная форма принятия управленческих решений

Основные характеристики:

- Признание необходимости коллегиальных способов выработки и принятия УР.
- Регулярное обсуждение проблем и рабочих вопросов.
- Учёт мнения и инициатив сотрудников.
- Ориентация на раскрытие и использование творческого потенциала сотрудников.
- Широкое делегирование полномочий, в том числе контроля.

Стиль управления – демократический (партнёрский).

Модели поведения руководителя

Модель	Описание
А I	Самостоятельно принимает решение, используя имеющуюся в этот момент информацию.
А II	Осуществляет сбор информации от подчинённых, анализирует её и принимает решение.
К I	Сообщает о проблеме подчинённым (индивидуально), выясняет их мнения, выслушивает предложения, самостоятельно принимает решение.
К II	Сообщает о проблеме всему коллективу (совещание), совместно анализирует проблему и приходит к взаимоприемлемому решению. Самостоятельно принимает решение (может отражать/не отражать мнение подчинённых)
Г II	а) Делегирует решение проблем одному из подчинённых. б) Сообщает о проблеме подчинённым, совместно выдвигают альтернативы, добиваются согласия в выработке УР. Руководитель готов принять выработанное группой решение, пользуясь общей поддержкой.

**Как выбрать
эффективную модель
принятия
управленческого
решения?**

**Какими правилами
следует
руководствоваться?**

Правила выбора оптимальной модели ВУР

Правило	модель исключена
1. Правило информации	А I.
2. Правило совместимости целей	Г II.
3. Правило неструктурированности проблемы	А I, А II, К I.
4. Правило одобрения	А I, А II.
5. Правило разногласий	А I, А II, К I.
6. Правило справедливости	А I, А II, К I, К II.
7. Правило приоритетного одобрения	А I, А II, К I, К II.

Этапы работы руководителя по ВУР (по М. Альберту, М. Мескону и Ф. Хедуори) – индивидуальная форма

- Диагноз проблемы, ранжирование сопряжённых проблем.
- Формулирование ограничений и критериев для принятия УР.
- Выявление альтернативных решений.
- Оценка альтернатив.
- Окончательный выбор и формулировка решения.

Этапы выработки УР в коллегияльной форме (Лей Томпсон)

Ориентация

- *Определить проблему.*
- *Поставить цель.*
- *Спланировать процесс.*

Обсуждение

- *Собрать информацию.*
- *Определить альтернативные варианты.*
- *Оценить варианты.*

Принятые решения

- *Выбрать решение группы.*

Осуществление

- *Твёрдо придерживаться выбранного решения.*
- *Оценивать решение*
- *Получать обратную связь.*

Этапы выработки коллегиального УР (по А.В. Карпову)

1. Определение системы исходных данных:
 - выбор цели;
 - оценка ресурсов;
 - оценка неопределённости ситуации;
 - формирование групповых представлений о рисках;
2. Формирование состава группы для выработки решения (эксперты, аналитики, советники, консультанты).
3. Формирование информационной основы решения (общий фонд информации).
4. Выработка метарешения (стратегия).
5. Дифференциация индивидуальных представлений о возможностях реализации УР.
6. Групповая дифференциация.
7. Выработка другого метода решения.
8. Выбор конкретного альтернативного варианта.
9. Заключительная стадия – коррекция и компенсация неудачных и неправильных решений.

«Ловушки» при принятии групповых УР

1. Групповое мышление:

- безразличное отношение , несогласованность целей членов группы;
- недостаточный и некачественный поиск информации
- неполное рассмотрение альтернатив;
- ошибки при выборе итогового варианта.

2. Эскалация приверженности:

- «процесс» важнее результата;
- самолюбие, «групповой фаворитизм» важнее, чем результат;
- «погрешность подтверждения» (видеть только хорошее);
- «стадный инстинкт» (чтобы всем было со мной комфортно).

3. Парадокс Абилина:

- парадокс группового поведения: группа делает то, что никто не сделал бы в одиночку.

Сравнение эффективных групп и групп с групповым мышлением

Эффективные группы

- Акцент на общих целях, искреннее желание решить проблему
- Ориентация на результат
- Интеллектуальная и поведенческая гибкость
- Проявление оптимизма и реалистичность восприятия и оценки
- Открытость и искренность
- Поощрение инакомыслия
- Понимание необходимости компромиссов

Группы с «групповым мышлением»

- Конформизм
- Ориентация на отношения
- Избегание проблемы
- Боязнь группового давления
- Проявления пессимизма
- Желание «сохранить лицо»
- Опасение конфликтов при обсуждении

Виды технологий ВУР

1. **Инициативно-целевая** (не более 10 работников, выполнение задания – не более 1 мес., высококвалифицированный персонал, новый вид деятельности – инновация, конкурс, выставка).
2. **Программно-целевая** (не более 1500 работников, 1 год, УР направлены на реализацию конкретных целей, преобладание типовых процедур, определённости управленческих и производственных ресурсов, выражено разделение управленческого и производственного труда).
3. **Регламентная** (нет конкретных сроков исполнения, неограниченные ресурсы, инновационный характер УР – венчурная

Ситуационный анализ: технология «восемь шагов» М.Басадура

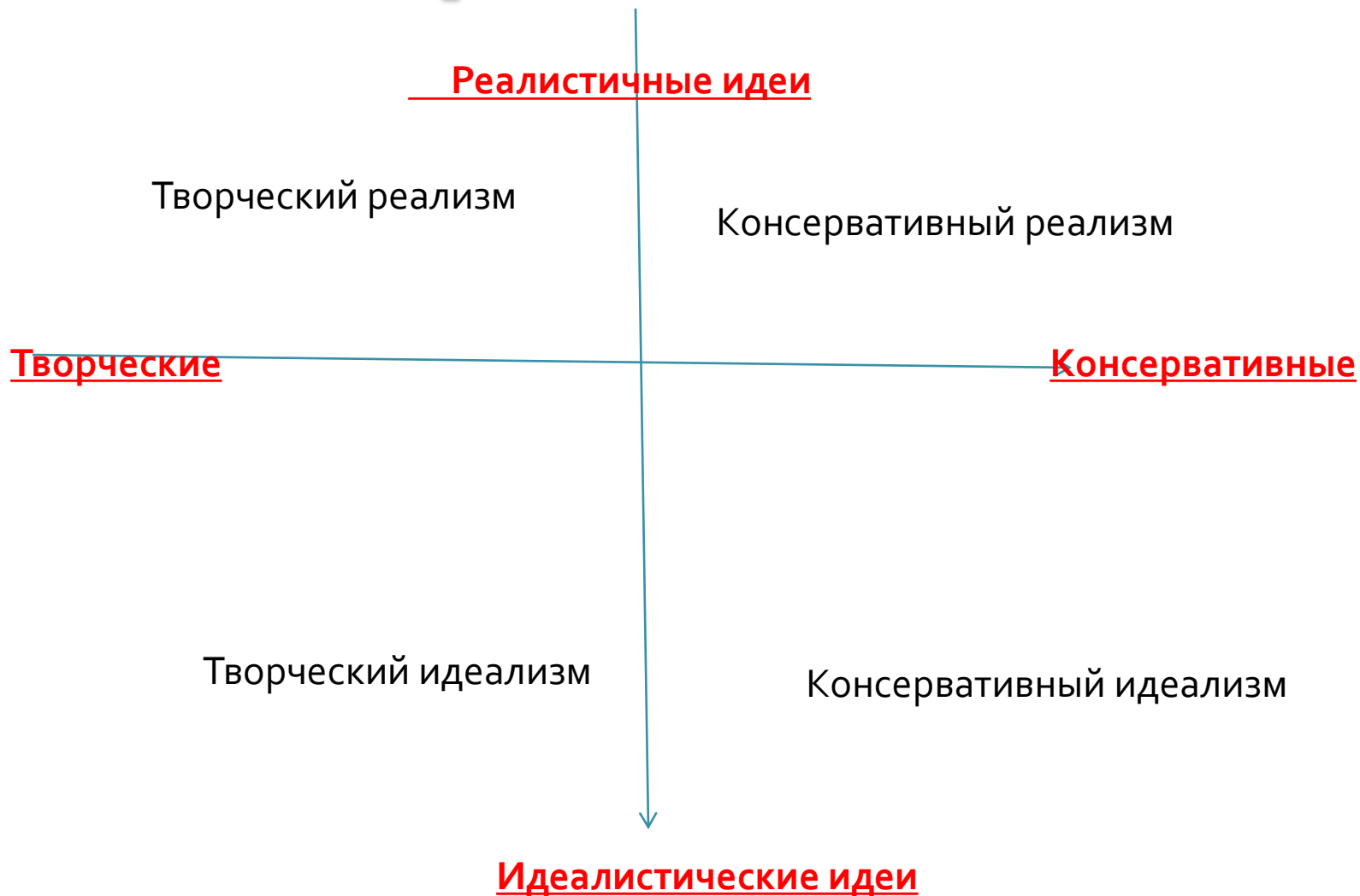
1. **«Туманная ситуация»** Общая формулировка проблемы в неконкретном виде, «на первый взгляд».
2. **«Поиск дополнительной информации и фактов»** Определяется, каким образом проявляется данная проблема.
3. **«Определение проблемы»** Номинация истинной проблемы, определение вариантов её причин.
4. **«Создание поля идей»** Посредством «мозгового штурма» собираются всевозможные варианты решения.
5. **«Оценка и отбор рациональных сценариев»** Оценивается каждая идея, отбираются 1-3, остальные – в «копилку» команды.
6. **«Выделение перспективного сценария»** Составление для каждой идеи укрупнённого сценария реализации, выбор выигрышного сценария.
7. **«План действий»** Составляется подробная таблица: Что сделать? Кто? Когда? Каким образом? Где?
8. **«Действия и оценка»** Практическая реализация и последующая оценка действий.

Технология «Мозговой штурм»

5 правил применения (Лей Томсон):

- Веди только одну беседу.
- Опирайся на идеи других членов группы.
- Не спеши с оценкой.
- Поощряй оригинальные идеи, но не «дикое» поведение.
- Не отвлекайся от предмета обсуждения .

Карта идей



Мыслительные стулья У. Диснея

1. Стул Мечтателя – самые необычные идеи решения проблемы.
2. Стул Реалиста – «включить» здравый смысл, быть прагматичным.
3. Стул Критика – ВСЕ идеи подвергаются тщательной критике. Выбирается/формулируется одна – самая продуктивная!

Квадрат Рене Декарта

Что получу, если это сделаю?

Что получу, если это НЕ сделаю?

Что потеряю, если это сделаю?

Что потеряю, если это НЕ сделаю?

Предложение должности заведующего ГУО:

<p><u>Что получу, если приму это предложение:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Карьерный рост• Высокий социальный статус• Высокая зарплата• Управленческая компетентность• Реализация своих творческих замыслов• Продуктивность	<p><u>Что получу, если это НЕ сделаю:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Возможность выполнять интересную и лично значимую работу✓ Минимизация конфликтов✓ Время для себя и семьи
<p><u>Что потеряю, если приму это предложение:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Свободное время• Педагогическое мастерство (частично)• Эмоциональную близость с педагогами	<p><u>Что потеряю, если это НЕ сделаю:</u></p> <ul style="list-style-type: none">✓ Упущу шанс самореализации✓ Буду сожалеть✓ Прибавку к зарплате✓ Понимание руководителей и отдельных коллег✓ Разочарую семью

Какие психологические технологии эффективны?

В процессе психологического содействия формированию навыков выработки и принятия качественного управленческого решения продуктивно использовать:

Психологические технологии развития навыков выработки и принятия управленческих решений

- ❖ Кейс-технологии.
- ❖ Игровые технологии.
- ❖ Дискуссионные.
- ❖ Тренинговые.

Кейс- технология в развитии управленческих навыков ВУР

- «Терпсихора» – платные услуги.
- Конфликт.
- Инвестиции в проект.

Имитационные игровые ситуации

- Слалом.
- Опоздание.

Ролевые игры

- Космический полёт.
- Кораблекрушение.
- Праздник.

Психологические технологии развития творческого мышления руководителя

- ❖ Метафорическая техника – «Шесть шляп» Эдварда Де Боно.
- ❖ Ментальные карты Т. Бьюзена.
- ❖ Контрольная таблица А. Осборна.
- ❖ Техника «Молодец» (метод рубежей).

Спасибо за участие !