ГОУ ВПО «САНКТ – ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СЕРВИСА И ЭКОНОМИКИ»

Реферат

по дисциплине: **Управленческие решения**

на тему: **Организационно-психологические предпосылки**

 **качества решений**

Выполнила:

Студентка гр. 0611

(заочного отделения)

Капустина Е.А.

Санкт – Петербург

2010г.

**Содержание**

1. Введение……………………………………………………………………3
2. Методы принятия управленческих решений……………………….……5
3. Организационно-психологические предпосылки качества решений…..9
4. Заключение………………………………………………………………...14
5. Список используемой литературы……………………………………….15

**Введение**

Управленческое решение представляет собой основной вид деятельности руководителя. Оно творит направление, форму и содержание труда коллектива подчиненных. Самые незначительные пробелы в управленческих решениях могут обернуться потерями как для работников трудового коллектива, так, в конечном счете, и для общества.

Грамотное профессиональное управление реагирует в виде управленческих решений, прежде всего на появление нового, на особенные ситуации в экономической, политической, социально-психологической сферах. Необходимость в управленческом решении возникает там, где складывается противоречивая ситуация.

Управленческое решение зависит от многих факторов: от положения дел в управляемой сфере, от состояния трудового коллектива, от кадрового обеспечения и т.д. Кроме того, управление предъявляет особые требования к личностным качествам руководителя, к его умственным способностям, к его умениям прогнозировать и анализировать складывающиеся управленческие ситуации.

Сам процесс принятия управленческого решения с большим трудом поддается изучению. Это связано с тем, что протекание фаз принятия решения, по большей части, скрыто от непосредственного наблюдения. Очень сложно создать экспериментальную ситуацию, в которой возможно проследить рождение решения, так как имеют большое значение реальные условия, в которых принимается управленческое решение. Большинство руководителей, осуществляя этот вид деятельности, скорее интуитивно учитывают множество факторов, влияющих на управленческую ситуацию, и, как правило, не могут сказать, каким образом они это делают.

Еще одним важным аспектом принятия управленческого решения является получение и использование информации в ситуациях общения.

Каждый человек в течение жизни принимает большое количество решений, которые сказываются, прежде всего, на нём самом и немногих связанных с ним людей.

Однако в организациях процесс принятия решения играет более существенную роль, чем в частной жизни индивида. Здесь ставки гораздо выше. Решения, принимаемые в организации, во-первых, влияют на жизнь не только работников организации, но и многих других людей. Если организация достаточно влиятельная, её решения могут изменять не только среду, в которой эта организация действует, но и даже ход истории человечества. Во-вторых, решения, принимаемые в организациях, отличаются значительной сложностью, так как при этом необходимо учитывать огромное количество разнообразных факторов: будущее состояние рынка, конкурентоспособность продукции или услуг, объёмы капиталовложений и.т.д.

Кроме того, эффективность деятельности предприятий зависит от качества управленческих решений. Это определяет важность овладения каждым ответственным работником аппарата управления, а тем более руководителями, теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений. Определяющее место в составе причин неэффективных решений занимает незнание либо несоблюдение технологии их разработки и организации выполнения.

Организационный аспект проявляется в организации, как разработки, так и выполнения управленческого решения. При этом реализуется ряд его функций, а именно направляющей, координирующей и мотивирующей.

Направляющая функция решений проявляется в том, что они принимаются исходя из долговременной стратегии развития предприятия, конкретизируются в многообразных задачах. Одновременно решения являются направляющей основой для реализации общих функций управления- планирования, организации, контроля, мотивации, которые реализуются посредством решений.

Координирующая роль решений отражается в необходимости согласования действий исполнителей для реализации решений в утверждённые сроки и соответствующего качества.

Мотивирующая функция решений реализуется через систему организационных мер (приказы, постановления, распоряжения), экономических стимулов (премии, надбавки), социальных оценок (морально-политические факторы трудовой активности: самоутверждение личности, творческая самореализация).

Эффективность каждого управленческого решения в значительной мере зависит от выполнения и соотношения указанных функций, как в ходе его подготовки, так и на этапе внедрения.

С учётом всего этого управленческое решение становится реальным инструментом достижения поставленных целей.

**Методы принятия управленческих решений**

К настоящему времени накоплено достаточно большое число методов выработки управленческих решений. Так, В.А. Лисичкин выделял три класса методов:

* общенаучные(методы логического и эвристического характера: наблюдение, эксперимент, анализ, индукция и дедукция, экспертные оценки, коллективная генерация идей); Наиболее интересными, на наш взгляд являются метод экспертных оценок, призванных дать объективную характеристику качественных и количественных сторон объекта прогнозирования на основе обработки и анализа совокупности индивидуальных мнений экспертов. И коллективная генерация идей, заключающаяся в мозговом штурме, синектических идеях, предполагающих установление взаимосвязей и взаимозависимостей между несопоставимыми, на первый взгляд, предложениях. В нашей стране применение метода коллективной генерации идей сильно затруднено по причинам жесткого соблюдения статусных отношений, особенно по вертикали «начальник-подчиненный», выражающейся в особой «низовой солидарности». «В целом, стержень управленческих отношений в России – вертикальная связь между начальником и коллективом (так называемой кластерной единицей), и последний, «как правило, наглухо закрыт для своего руководителя. Для сегодняшних рабочих «они» – мастера и начальники участков, для мастеров – начальники цехов, для начальников цехов – дирекция предприятия, для членов дирекции – люди из главка... Когда кто-то становится начальником, он принадлежит уже к другому, более высокому уровню, он уже не первый среди равных, а чужой». Метод анализа использует любой руководитель, независимо от его умственных и личностных особенностей, так как анализ дает возможность диагностировать состояние социального объекта и экстраполировать.
* интернаучные(методы, не обладающие всеобъемлющим характером, но применимые к широкому кругу объектов из разных сфер деятельности: статистика, моделирование и т. д.). Немыслимо сегодняшнее производство без использования проектов, конструкций и моделей. Сама деятельность по принятию управленческого решения заключается в построении нескольких типов моделей: информационной и конкретизированной, практической. Математическая обработка данных о жизни предприятия, на основе которой строится модель управленческого решения, также достаточно сильно развита и повсеместно находит применение.
* частные (методы, специфические для одного объекта или отрасли знаний). К наиболее часто применяемым методам можно отнести методы конкретного воспитательного воздействия на подчиненных, что предполагает информацию о конкретной личности, особенностях поведения и образа жизни.

Успешнее всего работает руководитель, использующий разные методы принятия решения, умело меняющий их в зависимости от ситуации.

При принятии рисковых решений многие из вышеописанных методов применяются интуитивно, подсознательно, с большой вероятностью грубой ошибки. Так как:

* многоканальную информацию надо воспринимать и оценивать одновременно;
* необходимо отбирать сигналы и реагировать на важные сигналы и отметать неважные;
* выявлять предпочтительные стратегии выхода из ситуации;
* решать в условиях недостатка информации, часто дефицита времени и использовать собственные способности предвидения и интуицию;

Руководитель должен проигрывать ситуации в уме и на неких воображаемых моделях, отыскивая оптимальный уровень неполноты информации при дефиците времени.

При этом субъект, принимающий решения, всегда должен быть готов к «подсказке извне», причем из самых различных источников. Иногда это спекулятивные соображения и рефлексивные процедуры («надо хоть что-то придумать»), иногда озарение («меня как будто осенило»), иногда суждения по аналогии («надо делать, как некто в похожей ситуации») или по контрасту («ни в коем случае не делай, как некто в подобной ситуации»). В связи с этим можно ставить проблему алгоритма креативности рисковых решений, и соответственно, научение этому алгоритму даже с учетом того, что алгоритм (где главное – предвиденная повторяемость) и риск (где главное – неожиданность) – расходящиеся феномены.

Важно учитывать и полимотивационный характер рисковых отношений, и один из наиболее трудно уловимых на уровне научного анализа мотив: стремление к риску ради риска, но с креативным и продуктивным исходом.

Я. Зеленевский определяет различные степени категоричности передачи решений. Наиболее категоричной формой передачи решений является приказ. В приказе обычно четко определяются задачи и способы их реализации. Приказ обязывает точное исполнение предписания. Приказ обычно или что-то требует, или запрещает.

Меньшая степень регламентации проявляется в распоряжениях. В них ставятся цели, а исполнителям предоставляется свобода действий в выборе сроков и способов решения вопроса.

Наименее регламентированным является совет.В этом случае окончательное решение остается за исполнителями.

Характер передачи решения зависит от многих обстоятельств, и в особенности от уровня развития коллектива и сознательности его членов, опытности и инициативности сотрудников, сложившейся обстановки, характера самой проблемы или трудности, которую необходимо преодолеть.

**Организационно-психологические предпосылки качества решений**

Принятие некачественных управленческих решений не столь редкое явление в практическом менеджменте. Материалы проведенных исследований свидетельствуют, что основными причинами невыполнения решений являются: непредвиденные обстоятельства - их доля составляет 40%, пороки решений (брак, низкое качество) - 30%, вина исполнителей - 30%. То есть каждое третье нереализованное решение связано с погрешностями его разработки.

Причины, влияющие на качество принимаемых решений, весьма разнообразны и могут иметь организационный, экономический, психологический характер. В их числе:

1) значительный объем принимаемых решений. Если в год руководитель подписывает от 300 до 1000 и более приказов, то трудно обеспечить высокую степень их обоснованности.

2) вновь принимаемые решения не увязываются с предыдущими, дублируют существующий организационный порядок.

3) Трансформация цели решения в процессе его движения по иерархическим уровням. При прохождении по "вертикали" решение не должно встречать расхождения интересов отдельных иерархических уровней. В совокупности количество заданий на каждом из них должна равняться целому - первоначальному замыслу решения.

4) Принятие псевдорешений, то есть решений, не носящих конкретного содержания: расплывчатых, непроверяемых, отражающих общую установку, пожелания (типа "обратить внимание", "повысить", "принять необходимые меры", "усилить требования» и т. п.). По результатам обследования таких решений может быть до 10% в общем количестве принимаемых. Они получили название "бюрократических алиби". Имитируя реальные управляющие воздействия псевдорешения приводят к псевдоуправлению.

5) Недостаточная технологизация процессов подготовки и принятия решений. Несмотря на то, что основная доля решений в деятельности руководителей - это типовые (повторяющиеся), программируемые (около 58%), однако технология, своего рода стандарты, подготовки и принятия подобных решений не разрабатываются.

6) Несбалансированность управляющего воздействия на различные подсистемы фирмы различных проблем. Нередко непропорционально большая доля объема внимания руководителя уделяется узкому кругу проблем текущего функционирования предприятия, тем или иным подсистемам. Чаще всего такое положение складывается в результате недостаточного делегирования полномочий.

7) Отсутствие процедуры согласования решений с исполнителями. Некоторые руководители считают такую процедуру излишней, поскольку она требует времени. Но, как правило, впоследствии временные затраты компенсируются, так как работники охотнее выполняют решения, в разработке которых принимают участие.

8) Установление нереальных сроков для исполнения работы ("мобилизующие" сроки). Иногда руководитель использует данный прием с целью повышения активности работников. Однако это может быть лишь исключением и не должно превращаться в систему.

9) Низкий уровень инновационных (стратегических) решений. Их доля обычно не превышает 10% и касается чаще реорганизаций небольшого масштаба.

10) Решения недостаточно конкретизируются элементами "исполнительского замысла" (кто, что, какими средствами, в какие сроки выполняет и т. д.).

11) При подготовке решений не соблюдаются стандарты делопроизводства, могут отсутствовать параметры, без которых их выполнение затруднено, либо вообще невозможно.

12) Недостаточно информационное обеспечение для принятия решений.

13) Несовершенство используемого механизма оценки эффективности реализованных решений. Иногда она ограничивается констатацией соблюдения сроков выполнения, а не достигнутым результатом и произведенными затратами на его получение.

14) Принятие решений под влиянием эмоций.

15) Игнорирование системного и комплексного подходов (учета действия многообразных факторов).

16) Выбор стереотипного решения из множества альтернатив.

17) Принятие решения без учета возможности риска и предупреждения его последствий.

18) Поспешность, недостаточно глубокая экономическая проработка принятого варианта действий.

19) Использование ложных предпосылок, принятие желаемого за действительное.

20) Принятие решения на основе компромисса, не по соображениям его истинного достоинства, а для примирения различных точек зрения и др.

Ориентация в причинах низкого качества решений ограничит возможность их появления на разных этапах процесса разработки и исполнения и тем самым будет способствовать повышению эффективности решений.

Решения обосновываются не только по организационным, техническим, правовым, но и по психологическим критериям. В частности, опытные руководители до объявления решения создают благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительное впечатление. Не рекомендуется "нагонять страху", так как создается оппозиция руководителю.

Обоснованность решения не должна вызывать сомнения у исполнителей. Наряду с ответом на главный вопрос: "Что нужно сделать?" исполнителям должны быть ясны и другие:

- почему нужно сделать именно так, а не иначе;

- чем лучше прежнего новый порядок вещей;

- насколько это соответствует не только интересам предприятия, но и каждого работника.

Своевременность решения - второе условие эффективности. Запоздалое решение не исправляет положения. Если возникает проблема на предприятии, события не ждут, они направленно развиваются. На разрешение проблем требуется определенное время. За этот период изучается обстановка, собираются необходимые данные, чтобы подготовить, принять решение и реализовать его. Чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше остается его для исполнения. Ставя подчиненных в ограниченные временные рамки, руководителем заведомо наносится ущерб эффективности собственных решений. Время принятия решений необходимо соотносить с состоянием морально-психологического климата в коллективе, поэтому полезно, проводить целенаправленную психологическую подготовку к новому решению.

Содержание решений (что нужно делать) может не соответствовать в полной мере ожиданиям подчиненных. В этом случае различают три психологических варианта решений:

- запрещающие;

- разрешающие;

- конструктивные.

Наиболее сложная психологическая ситуация создается при запрещающих решениях. (Руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры, запрещает отдельные действия.) Если это систематически повторяется, руководитель рискует лишиться опоры коллектива.

При разрешающих решениях предварительно следует попросить подчиненных всесторонне обосновать предложение, 55

выявить трудности и пути их преодоления. Это важно для того, чтобы избежать ошибки подчиненного и не допустить сдерживания его инициативы в будущем. Руководителю следует глубже вникнуть в суть дела, соотнести предложения с перспективными планами и лучше оценить мышление подчиненного.

Конструктивные решения, разрабатываемые самими руководителями, по совету психолога, лучше объявлять как подсказанные снизу (как правило, примеры тому находятся). Честолюбие руководителя, возможно, несколько ущемляется, но выигрывает эффективность решения.

Соответствие решения силам и средствам его выполнения имеет также немаловажное значение. Известно, что при одинаковых объективных условиях, руководители ставят перед собой и подчиненными задачи различной трудности, что объясняется самооценкой личности. В связи с этим различают руководителей:

1) с завышенной неадекватной самооценкой, (переоценка сил и средств);

2) заниженной неадекватной самооценкой (недооценка, излишняя скромность);

3) адекватно высокой (знание своих больших возможностей);

4) адекватно низкой самооценкой (осознание ограниченности своих возможностей).

В зависимости от того, к какой группе относится руководитель, он принимает решения:

а) непосильные для себя и подчиненных,

б) гораздо ниже реальных возможностей,

в) соответствующие возможностям и напряженные,

г) скромные, но отражающие наличные ресурсы.

Возможен и пятый вариант, при котором руководитель принимает сознательно облегченный вариант.

В целом значительная, но посильная нагрузка для коллектива предпочтительнее, так как выгоднее экономически (при объективной оплате труда), а в психологическом плане - развивает коллектив путем преодоления возрастающих трудностей.

# Заключение

Итак, принятие решения - это процесс выбора способа действий, направленный на разрешение проблемы или использование возможности. Принятие решения подразумевает следующие этапы:

1. Диагностика проблемы

2. Формулировка ограничений и критериев принятия решения

3. Определение альтернатив

4. Оценка альтернатив

5. Выбор альтернативы

6. Реализация принятого решения

7. Обратная связь.

Обеспечение высокого качества управленческих решений - проблема комплексная. Ее разрешение зависит от соблюдения множества условий и учета ряда факторов. Отечественными авторами в свое время было предложено в помощь руководителям создавать на предприятии "управленческиеОТК"**.** По существу это экспертная группа, подчиняющаяся руководителю. В ее состав должны входить специалисты отделов научной организации труда и управления производством, совершенствования управления, социологи, делопроизводители, юристы, референт руководителя. Регулярность работы группы определяется объемом дел по оценке качества решений.

**Список используемой литературы**

1. Карпов А.В. Психология менеджмента: Учебное пособие. - М., 1999
2. [www.albest.ru](http://www.albest.ru)
3. Интернет библиотека : www. lib.ru